



# Kehittyminen esimiehenä kahvi- layrityksessä

Neea Rantala

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kehittyminen esimiehenä kahvilayrityksessä

Neea Rantala  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2019

Neea Rantala

### Kehittyminen esimiehenä kahvilayrityksessä

2019

Sivumäärä 64

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on seurata ja kehittää opinnäytetyöntekijän esimies- ja perehdytystyöskentelyä kahvilayrityksessä, sekä perehtyä yrityksessä hiljattain lanseerattuun perehdytysprosessiin.

Opinnäytetyön tavoitteina on opinnäytetyöntekijän kehittyminen esimiehenä, työntekijänä ja perehdyttäjänä, sekä kehitysehdotuksien tuottaminen yrityksen perehdytysprosessiin.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on perehdytysprosessin kehittäminen niin, että siitä saadaan toimiva kokonaisuus yrityksen jokaiseen toimipisteeseen nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä on käytetty päiväkirjaa reflektiivisenä menetelmänä. Opinnäytetyö rakentuu päivittäisistä päiväkirjamerkinnoista, sekä jokaisen viikon päätteeksi tehdystä laajemmasta viikkoanalyysistä. Viikkoanalyysissä pyritään kehittämään ammatillista osaamista ammattikirjallisuuteen nojaten.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu viikkoanalyysissä käytetystä ammattikirjallisuudesta, sekä sähköisistä lähteistä. Viikkoanalyysien teemat valikoituvat päiväkirjan kirjoittamisen edetessä esiin nousseiden aiheiden perusteella.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi useita kehitysehdotuksia perehdytyskokonaisuuteen liittyen. Yrityksen edustaja piti kehitysehdotuksia erittäin käyttökelpoisina. Lisäksi opinnäytetyöntekijä löysi kehityskohteita omasta esimiestyöskentelystään.

Asiasanat: esimiestyö, palveluliiketoiminta, perehdyttäminen

Neea Rantala

Developing as a Supervisor in a Cafe

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| 2019 | 2019 | Pages | 64 |
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this thesis is to follow and develop the thesis author's work in a cafe, as well as to study recently introduced new induction process.

The objective of the thesis is the development of the thesis author's work as a supervisor, employee and person in charge of induction. The thesis also produces development suggestions related to the new induction process.

The development task of the thesis is to develop the induction process so that it becomes a functional entity for the company's every cafe now and in the future.

The thesis uses diary as a reflective method. The thesis is based on daily diary entries as well as on a broader weekly analysis at the end of each week. The weekly analyses aim to develop professional expertise based on professional literature.

The theoretical framework of the thesis covers professional literature used in weekly analyses, as well as electronic sources. The themes of the weekly analyses are selected based on the topics that emerged as the journal progressed.

As a result of the thesis, several development suggestions related to the induction process were created. The company representative considered the development suggestions very useful. In addition, the thesis author found development targets for her own supervisor work.

Keywords: induction, management, service business

## Sisällys

|      |                                      |    |
|------|--------------------------------------|----|
| 1    | Johdanto .....                       | 6  |
| 1.1  | Käsitteet.....                       | 7  |
| 2    | Nykytilanne .....                    | 7  |
| 2.1  | Oman nykyisen työn analyysi .....    | 7  |
| 2.2  | Sidosryhmät työpaikalla .....        | 8  |
| 2.3  | Vuorovaikutustaidot työpaikalla..... | 9  |
| 2.4  | Kehittäminen .....                   | 10 |
| 3    | Päiväkirja raportointi .....         | 10 |
| 3.1  | Seurantaviikko 1.....                | 10 |
| 3.2  | Seurantaviikko 2.....                | 14 |
| 3.3  | Seurantaviikko 3.....                | 19 |
| 3.4  | Seurantaviikko 4.....                | 25 |
| 3.5  | Seurantaviikko 5.....                | 31 |
| 3.6  | Seurantaviikko 6.....                | 36 |
| 3.7  | Seurantaviikko 7.....                | 42 |
| 3.8  | Seurantaviikko 8.....                | 46 |
| 3.9  | Seurantaviikko 9.....                | 51 |
| 3.10 | Seurantaviikko 10 .....              | 55 |
| 4    | Pohdinta.....                        | 60 |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on seurata ja kehittää opinnäytetyöntekijän esimies- ja perehdytystyöskentelyä kahvilayrityksessä, sekä perehtyä yrityksessä hiljattain lanseerattuun perehdytysprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteina on opinnäytetyöntekijän kehittyminen esimiehenä, työntekijänä ja perehdyttäjänä, sekä kehitysehdotuksien tuottaminen perehdytysprosessiin liittyen.

Yritys, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee, on 1990-luvulla perustettu kahvila- ja ravintola-alan perheyritys. Toiminta alkoi yhdestä toimipisteestä ja tänä päivänä toimipisteitä on kymmenkunta. Yritys on ketjuyritys, mikä näkyy tarkkaan määritellyissä yhtenäisissä toimintatavoissa sekä konsepteissa. Yrityksellä on oma leipomo, jossa sijaitsee myös tuotekehitys. Oma tuotekehitys ja leipomo takaavat ainutlaatuiset ja omaperäiset maut, joita ei saa muualta. Tuotteita tehdään paljon käsityönä, esimerkiksi pullat, sämpylät, kastikkeet ja majoneesit tehdään alusta asti itse leipomolla, josta ne kuljetetaan toimipisteisiin. Myös kaikki toimipisteissä myytävät kakut ja makeat leivokset tehdään käsityönä leipomolla. Perinteisten kahvila-tuotteiden lisäksi saatavilla on laaja valikoima kylmiä sekä lämpimiä salaatteja, uuniperunoi-ta, lämpimiä leipiä, burgereita, tortilloja, pastoja sekä wokkeja.

Yrityksen toimipisteet ovat toimintaperiaatteeltaan valmistuskeittiöitä. Valmistuskeittiössä ruoka-annokset valmistetaan itse käyttämällä joko valmiiksi esikäsiteltyjä raaka-aineita tai ne esikäsitellään itse (Lampi, Laurila & Pekkala 2006, 11). Raaka-aineet esikäsitellään ja valmistellaan helposti ja nopeasti käytettäväksi ja ruoka-annokset valmistetaan asiakkaan tilauksesta.

Idea opinnäytetyön kehittämistehtävään eli perehdytyskokonaisuuden kehittämiseen tuli yritysjohtolta. Perehdytyskokonaisuus ei ole tällä hetkellä toimiva jokaisessa yrityksen toimipisteessä ja tavoitteena on muokata sitä tavalla, joka mahdollistaa sen toimivuuden jokaisessa toimipisteessä nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekijä toimii vuoro esimiehenä kahdessa yrityksen toimipisteessä, joten hänellä on edellytykset tarkastella perehdytyskokonaisuutta kahden erilaisen toimipisteen näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutetaan päiväkirjamuotoisena, aikavälillä 11.02.2019 - 28.04.2019. Päiväkirjaisuus pitää sisällään 50 työpäivää eli 10 viikkoa. Ajanjaksolle osuu talviloma, jonka takia päiväkirjassa tulee olemaan viikon tauko välillä 25.2.2019-3.3.2019. Päivittäisiä työtehtäviä raportoidaan joka päivä, ja viikon päätteeksi tehdään kattavampi viikkoanalyysi.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu viikkoanalyyseissä käsitellyistä teemoista. Viikkoanalyysin teemoja ovat perehdyttäminen, osaamisen seuraaminen, erityisruokavaliot, asiakaspalvelu, työilmapiiri, hävikin muodostuminen ruokatuotantoprosessin eri vaiheissa, toiminnanohjausjärjestelmät, esimiestyöskentely ja henkilöstön sitouttaminen sekä joustavuus.

## 1.1 Käsitteet

**Misat:** Esivalmistelut.

**Moduulikoulutus:** Valmistelukoulutukseen valmistava koulutus, jossa opetellaan yksittäisiä valmisteluvuoroon kuuluvia asioita paloina, ei kokonaisuutena.

**Nopeat salaattit:** Päivittäin valmiiksi annosrasioihin tehtävät salaattit. Jos asiakkaalla ei ole aikaa odottaa ruoka-annoksen valmistumista, hän voi valita nopean salaatin, jonka saa heti kassalta mukaansa. Jokaisessa toimipisteessä ei tehdä nopeita salaatteja.

**Perehdytysseurantataulukko:** Excel -taulukko, josta löytyy jokaisen työntekijän henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, ja johon täytetään koulutuksien aikana tehtyjen arviointien ja taitotestien tulokset.

**Rahaliikennetaulukko:** Excel -taulukko, josta löytyy jokaisen toimipisteen raha-asioita koskevat tiedot, kuten laskutusmyynnit, vastaanotetut lounassetelit, vaihtorahojen tilauslaskuri, päivittäiset myynnit jne. Taulukkoa käyttävät esimiehet sekä toimiston työntekijät.

**Salaattideli:** Toimipisteessä A käytössä oleva salaattibuffet, josta asiakas saa itse koota annoksensa, ja josta maksetaan annoksen painon mukaan.

**Suolaiset:** Suolaiset vitriinituotteet, eli erilaiset voileivät, munavoipiirakat ja täytetyt croissantit. Suolaiset valmistetaan kolme kertaa päivässä, aamulla, päivällä ja iltapäivällä.

**Taitotesti:** Perehdytysprosessiin kuuluva testi, jossa perehdytettävä vastaa väittämiin kyllä tai ei koulutuspäivän päätteeksi oppimansa perusteella.

**Teesi:** Tuotannonohjausjärjestelmä, joka ohjaa päivittäistä työskentelyä.

**Työvuororakenne:** Edellisvuoden myynteihin ja myyntiennusteisiin pohjautuva rakenne, jonka mukaan työvuorot laaditaan. Työvuororakenne tehdään aina kuukaudeksi kerrallaan.

**Valmistelut:** Päivittäin tehtävät työtehtävät, jotka pitävät sisällään kohotettavien tuotteiden pellityksen, raaka-aineiden pilkonnat, keittämiset ja täytöt, sekä misojen valmistamisen.

**Vetari:** Keittiössä sijaitseva kylmävetoalaatikosto, jossa säilytetään raaka-aineita.

## 2 Nykytilanne

### 2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Nykyiseen työhöni vuoro esimiehenä kuuluu erilaisia työtehtäviä, jotka jaottelen kolmeen osaluokkaan; päivittäiset kahvilan työtehtävät, esimiestehtävät sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Päivittäiset kahvilan työtehtävät kuuluvat kaikille työntekijöille. Nämä tehtä-

vät pitävät sisällään asiakaspalvelua, tuotteiden valmistusta, laadun tarkkailua, päivittäistä puhtaanapitoa, tuotteiden esivalmistelua, tilausten vastaanottamista, tilausten tekoa sekä omavalvonnasta huolehtimista.

Esimiestehtäviin kuuluu päivittäiset toimistotyöt, kuten työvuoromuutosten vieminen koneelle, hävikkien kirjaus sekä pikatuloksen teko. Kerran viikossa tehdään myös alkoholi-inventaario, tarkastetaan viikon laskutukset, tilitetään ja tilataan rahoja ja tasataan pohjakassat sekä vaihtokassat. Esimiestehtäviin kuuluu myös sairauspoissaolojen järjestäminen. Esimiehen jokapäiväisiin tehtäviin kuuluu tietysti myös työntekijöiden työn tarkkailu ja tarvittaessa niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen anto, opastus ja ohjaaminen. Esimiehet käyvät myös asiakkailta tulevat asiakaspalautteet työntekijöiden kanssa läpi.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuuluu kaikille esimiehille, sekä muutamalle osaavalle työntekijälle. Kaikki perehdyttäjät ovat kouluttajia, jotka ovat saaneet opastuksen perehdytysprosessiin. Tähän perehdytysprosessiin on viime vuoden lopulla lanseerattu uusi työkalu, jonka avulla perehdytysprosessia on pyritty selkeyttämään ja yhtenäistämään. Perehdytysprosessi koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat asiakaspalvelukoulutus, valmistelukoulutus sekä keittiökoulutus. Nämä kolme osa-aluetta pitävät sisällään useita pienempiä osa-alueita ja testejä, joilla varmistetaan perehdytyksen toimivuutta. Tässä työssä tutustutaan tarkemmin perehdytysprosessiin ja pohditaan uuden työkalun toimivuutta.

Koen, että oman osaamiseni taso työssäni on tällä hetkellä taitava suoriutuja. Osaan ja huolehden päivittäiset työtehtävät, kuten kuuluu, ja osaan myös opastaa muita. Aina on kuitenkin asioita opittavana ja koen edelleen oppivani uusia asioita joka päivä. Haluan tämän prosessin aikana panostaa siihen, että jos olen jostain asiasta epävarma, otan siitä selvää.

Tavoitteenani on tutustua uuteen perehdytysmateriaaliin ja koko perehdytysprosessiin ajatuksella. Toivon kehittyväni niin esimiehenä, työntekijänä kuin kouluttajana. Toimeksiantaja odottaa saavansa tästä opinnäytetyöstä näkökulmia uuden perehdytysprosessissa käytettävän työkalun toimivuudesta.

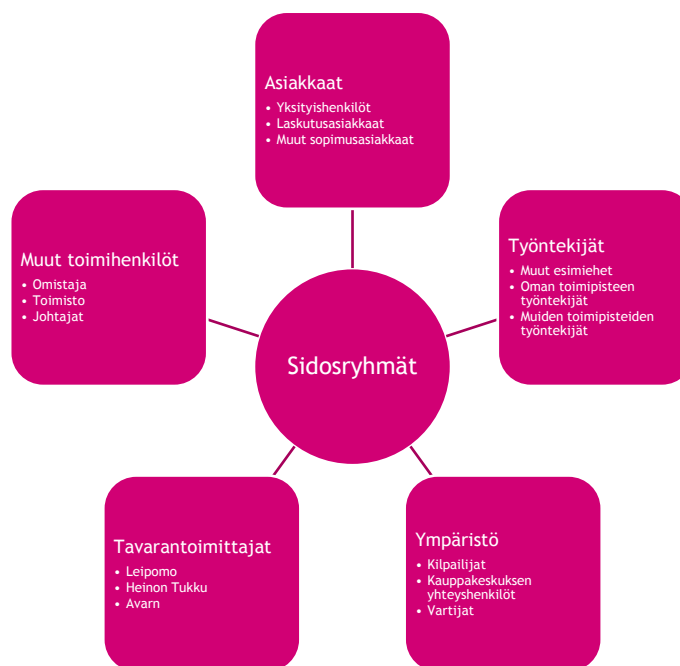
## 2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Tärkeimpiä sidosryhmiä työpaikalla ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, työntekijät, ympäristö sekä yrityksen toimihenkilöt. Näistä sisäisiä sidosryhmiä ovat työntekijät sekä ylemmät, muut toimihenkilöt. Asiakkaat, ympäristö ja tavarantoimittajat ovat ulkoisia sidosryhmiä.

Asiakkaat voidaan jaotella kolmeen ryhmään, joita ovat yksityishenkilöt, laskutusasiakkaat ja muut sopimusasiakkaat. Työntekijät jakautuu myös kolmeen ryhmään, joita ovat yrityksen muut esimiehet, oman toimipisteen työntekijät sekä muiden toimipisteiden työntekijät. Kilpailijat, kauppakeskusten yhteyshenkilöt sekä kauppakeskuksissa toimivat vartijat kuuluvat sidosryhmään ympäristö. Tavarantoimittajina yrityksessä toimii Heinon Tukku, oma leipo-



momme sekä rahakuljetuksista vastaava Avarn. Sidosryhmään muut toimihenkilöt kuuluu yrityksen omistaja, toimiston työntekijät sekä aluepäälliköt. Kuviossa 1 on kuvattu eri sidosryhmiä.



Kuvio 1: Sidosryhmät

### 2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Eniten olen työssäni vuorovaikutuksessa asiakkaiden, oman toimipisteeni työntekijöiden sekä kahvilaesimiesten kanssa. Asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa vuorovaikutus on päivittäistä. Kahvilaesimiesten kanssa ei välttämättä olla tekemisissä päivittäin, mutta vähintään viikoittain puhelimitse, jos ei ole yhteisiä työvuoroja. Tavarantoimittajien kanssa tulee oltua myös viikoittain yhteydessä, vähintään toimitusten yhteydessä. Jos on tarvetta reklamoida toimituksesta, tehdään ne joko puhelimitse tai sähköpostilla. Yrityksen omistaja on tiiviisti mukana yritystoiminnassa. Hänen kanssaan olen yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla muutaman viikon välein. Toimiston työntekijöiden kanssa yhteydenpito tapahtuu lähinnä sähköpostitse ja on viikoittaista. Yrityksessä on kolme aluepäällikköä, jotka toimivat esimiesten tukena ja kiertävät toimipisteissä. Aluepäälliköitä kutsutaan myös nimellä valmentajat. Heidän kanssaan vuorovaikutus tapahtuu puhelimitse, sähköpostilla sekä kasvatusten. Muiden toimipisteiden työntekijöiden sekä esimiesten kanssa tulee oltua vuorovaikutuksessa lähinnä sairauspoissaolojen järjestämisen yhteydessä.

## 2.4 Kehittäminen

Yrityksessä, jossa työskentelen on tarkat ohjeistukset jokaisen työtehtävän suorittamiseen. Omin päin ohjeistuksia ei saa ruveta muuttamaan, mutta kehitysehdotukset ovat toivottuja ja tervetulleita. Kehitysehdotuksia tulee tehtyä, mutta usein asiat unohtuvat kiireessä ja ehdotukset jäävät vain omaan päähän. Tämän opinnäytetyön aikana asetankin itselleni tavoitteeksi aktiivisen kehitysehdotuksien eteenpäin viemisen. Toinen kehittämiskohteeni päiväkirjara-portoinnin aikana on yrityksessä lanseerattu uusi perehdytyskaavio, siihen liittyvät materiaalit ja toimivuus käytännössä. Työskentelen tällä hetkellä kahdessa eri toimipisteessä, joissa on molemmissa aloittamassa uusi työntekijä. Tulevien 10 viikon aikana tulen seuraamaan heidän perehdyttämisosprosessiaan ja tutustun perehdytysmateriaaleihin sitä mukaa kun he etenevät. En itse välttämättä toimi aina heidän kouluttajanaan, mutta pääsen seuraamaan sivusta kuinka heidän perehdytysprosessinsa etenevät.

## 3 Päiväkirja raportointi

### 3.1 Seurantaviikko 1

Ensimmäisen viikon tavoitteena on tutustua tarkemmin yrityksen uuteen perehdytysmateriaaliin ja prosessiin. Kaikki perehdyttäjiksi valitut työntekijät ovat käyneet viime vuoden puolella perehdyttäjäkoulutuksen, mutta koska materiaalia ei ole sen jälkeen tullut katsottua, on se tällä hetkellä melko unohduksissa. Viikon tavoitteina on lisäksi arvioida itseäni perehdyttäjänä ja etsiä kehittämiskohteita perehdytysprosessista, sekä omasta, että muiden perehdytystyöstä.

Maanantai 11.2.2019

Olen itse aamukeittiövuorossa. Toimipisteessä A aloittaa uusi työntekijä ja hänellä on ensimmäinen moduulikoulutus. Tavoitteenani on seurata sekä koulutettavaa että kouluttajaa ja tehdä mahdollisia kehitysehdotuksia koulutuspäivän sisällöstä sekä toimivuudesta.

Aamu alkoi normaalisti pohjakassojen vaihdolla, joka tehdään aina kerran viikossa maanantai aamuisin. Kassojen vaihdon jälkeen tein kahvilan avaamiseen liittyvät tehtävät. Erikoiskahvikone oli ollut koko eilisen päivän epäkunnossa ja siihen oli tilattu huolto, mutta jostain kumman syystä se lähtikin toimimaan ihan normaalisti. Laitoin asiasta tekstiviestin eteenpäin, että huollon voi peruuttaa. Päivä oli hieman poikkeuksellinen, sillä yksi työvuororakenteen mukaisista vuoroista puuttui. Toimipisteen kahvilaesimiehellä oli varattu tämä päivä viikkosivouksille, joten hän tuli tarvittaessa paikkaamaan puuttuvaa vuoroa.

Kerroin aamulla sekä perehdyttäjälle että kahvilaesimiehelle opinnäytetyöstäni ja varmistin, ovatko he tietoisia siitä, mitä kaikkea heidän tehtäviin perehdytysoppaan mukaan ensimmäisenä päivänä kuuluu. Perehdytettävä tuli hyvissä ajoin paikalle, kahvilaesimies otti hänet vastaan ja antoi hänelle työvaatteet. Tämän jälkeen perehdyttäjä esitteli itsensä ja opasti

hänet pukuhuoneeseen. Vuoron alkaessa perehdyttävä esitteli työtilat ja kassan käytön perusteita. Lounas aikana he tutustuivat astianpesuun, palvelivat salaattidelin asiakkaita ja veivät keittiöstä tilattavia ruoka-annoksia pöytiin. Kiireisimmän lounasajan päätyttyä perehdytettävä huolehti astianpesusta ja vei ruoka-annoksia pöytiin perehdyttäjän jatkaessa muita omaan työvuoroonsa kuuluvia työtehtäviä. Perehdyttäjän omaan työvuoroon kuului suolaisten valmistus. Ensimmäisessä moduulikoulutuksessa perehdytettävän kanssa käydään läpi suolaisten valmistuksen perusteet ja opetellaan, miten kinkku-juustosämpylä valmistetaan. Maanantaisin tulee Heinon kuorma ja sämpylöiden valmistuksen jälkeen he alkoivat purkaa saapunutta kuormaa. Tässä vaiheessa minun päiväni päättyi. Heidän koulutuspäivälle jäi vielä muutaman taitotestin tekeminen, pilkontojen harjoittelu, sekä pilkonta- ja keittämislistoihin tutustuminen. Tässä vaiheessa näytti siltä, että he ovat hieman jäljessä aikataulusta, sillä tekemistä oli vielä paljon. Jos toimipisteessä olisi ollut vuororakenteen mukaisesti yksi vuoro enemmän, olisi tilanne voinut olla parempi. Perehdytettävä olisi voinut tehdä esimerkiksi taitotestejä lounasaikana astianpesun sijaan. Kyselen myöhemmin tällä viikolla perehdyttäjältä, miten hänen mielestään päivän aikataulu sujui ja ehdittiinkö ensimmäisessä moduulikoulutuksessa käydä kaikki suunnitellut asiat läpi.

Muuten päivä sujui normaalisti. Lounasaika oli melko hiljainen, mutta päivä vilkastui iltapäivällä. Kauppakeskuksen kiinteistöpäällikkö tuli iltapäivällä käymään ja tiedustelemaan, miten evakuointi sujui viikonloppuna tapahtuneessa palohälytyksessä. Hän oli tekemässä asiasta tiedotetta ja halusi kysellä hieman mielipiteitä ja mahdollisia tilanteessa heränneitä kysymyksiä liikkeiden edustajilta. Olin itse paikalla palohälytyksen aikaan, joten kävin asian hänen kanssaan läpi. Kauppakeskuksessa on viikon verran asustellut joukko puluja, joita on jo kerran yritetty käydä pyydystämässä, tuloksetta. Olemme tiedottaneet tästä vartijoille useaan otteeseen ja he ovat vieneet asiaa eteenpäin. Kiinteistöpäällikkö kertoi myös puluasian olevan työn alla.

Kotiin palattuani, sain kuulla toisen toimipisteen kahvilaesimieheltä, että uusi työntekijä, jonka oli tarkoitus aloittaa toimipisteessä huomenna tiistaina, ei otakaan työtä vastaan, sillä on saanut muita töitä. Tämä tietää vuorojen järjestelyjä seuraaville viikoille. Toimipisteen kahvilaesimies ilmoitti myös juuri olevansa itse kipeänä, eli tiedossa on lisää vuoromuutoksia.

Keskiviikko 13.2.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä B. Päivän alkuun katsoin tietokoneelta, miten toisessa toimipisteessä perehdytettävän työntekijän perehdytysseurantataulukkoa on täytetty ja onko vaaditut testit suoritettu. Ensimmäisen päivän osalta kaikki oli merkitty oikein ja hän oli saanut testeistä hyvät tulokset. Toisen moduulikoulutuksen osalta tietoja ei ollut vielä viety taulukkoon. Tutkin myös päivän alkuun rahaliikennetaulukkoa ja huomasin siellä yhden kaavavirheen, joka toistui joka kuukausi. Ilmoitin tästä toimistolle ja asia korjattiin.

Toimipisteen kahvilaesimies oli myös omassa työvuorossaan. Kävimme hänen kanssaan monta toimipisteen asiaa läpi päivän aikana. Henkilöstön kanssa on ollut ongelmia muun muassa tukkutilauksissa ja hävikkien pois heittämisessä. Toimipisteessä on vähän aikaa sitten vaihdettua tavaroiden säilytyspaikkoja, joka osaltaan vaikuttaa tukkutilauksien tekoon. Tavaroita laskiessa tulee virheitä, kun ei osata katsoa oikeilta paikoilta. Tämän korjaamiseksi kahvilaesimies yrittää järjestää itselleen aikaa tuotteiden paikkojen nimeämiseen.

Uuden työntekijän jäätyä pois kuvioista, toimipisteessä on tuleville kolmelle viikolle 9 työvuoroa paikattavana. Myös toimipisteessä A on työvuoroja paikattavana, sillä eräs työntekijä on irtisanoutunut viime viikolla. Saimme tänään paikattua yhden toimipisteen B vuoroista ja kolmelle vuorolle on alustava suunnitelma, jotka varmistuvat tulevien päivien aikana. Seuraava viikko on hiihtolomaviikko ja toimipisteeseen B, se vaikuttaa yleensä niin, että myynti on vähäisempää. Tästä syystä uskommekin, että voimme tiputtaa seuraavalta viikolta muutaman työvuoron pois. Sovimme kahvilaesimiehen kanssa jatkavamme puuttuvien työvuorojen järjestämistä myöhemmin.

Työvuorooni kuului päivän aika ruuanvalmistus, täyttöjen teko, pullien paisto, tuotteiden sulamaanotto, suolaisien valmistus sekä kahvilan sulkeminen. Lounasaika oli hieman hiljaisempi, mutta iltapäivästä oli normaalia enemmän asiakkaita. Tästä syystä olin omista työtehtävistäni hieman jäljessä ja jouduin pyytämään kassavuorolaista jäämään avukseni. Hän pystyi jäämään ja sain työtehtäväni ajan tasalle.

Torstai 14.2.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä B. Saimme hoidettua suurimman osan puuttuvista työvuoroista yhteistyössä kahvilaesimiehen kanssa. Lounasaika oli taas melko hiljainen, päivä oli muutenkin samantyyppinen kuin eilinen päivä. Pullaa myimme normaalia enemmän. Pullat tulevat leipomoltamme kahviloille aihioina, jotka kohotamme päivittäin ja paistamme kahvilalla. Tuotannonohjausjärjestelmä Teesi kertoo, kuinka monta peltiä pullaa tulee kunakin päivänä pellittää. Teesi laskee tekomäärät ohjelmaan syötettyjen tarvemäärien ja olemassa olevien pullapeltien mukaan. Tänään jouduin ottamaan illalla pullaa vielä kohoamaan muutaman ylimääräisen pellin, jotta huomiseksi riittää myytävää. Laitoin asiasta sähköpostia eteenpäin ja pyysin tarkistamaan tarvemäärät peltitysten osalta.

Perjantai 15.2.2019

Minulla oli tarkoitus olla kassavuoro toimipisteessä B. Olen koko viikon ollut tulossa kipeäksi, ja tänään yskä oli niin kova, etten kyennyt juuri puhumaan. Vaihdoimmekin heti vuoroni alettua paikkoja, niin että olin loppupäivän keittiön puolella. Meillä oli tänään vain kolme työvuoroa, ja lounasaika oli melko kiireinen. Päivä kuitenkin hiljeni heti lounaan jälkeen. Päivän

aikana tuli tieto, että eräs toimipisteen työntekijöistä on saanut toisen työpaikan ja lopettaa meillä työskentelyn kuunvaihteessa.

Katsoin ennen vuoroni alkua toisessa toimipisteessä olevan työntekijän perehdytysseuranta- taulukkoa ja sieltä on edelleen muutama päivä täyttämättä. Kysyn asiasta perehdyttäjiltä kun näen heidät seuraavan kerran. Minulla pitäisi olla iltakeittiökoulutus ensi maanantaina erään työntekijän kanssa, mutta jos yskä jatkuu, niin joudun todennäköisesti vaihtamaan vuoroa jonkun toisen kouluttajan kanssa. Tunnustelen vielä viikonlopun aikana mihin suuntaan oloni menee.

Lauantai 16.2.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Päivä oli melko normaali lauantapäivä. Työvuorooni kuului ruoka-annoksien valmistus, Heinon ja leipomon kuorman tilaaminen, pullien paistaminen, astianpesu ja kahvilan sulkeminen. Olin myös hetken kassalla päästäessäni kassavuorolaisen tauolle. Yskä tuntui jo tänään paljon paremmalta kuin eilen. Minun ei siis tarvitse vaihtaa maanantain koulutusvuoroa pois. En ehtinyt katsoa, onko toimipisteessä perehdytettävän uuden työntekijän testien tuloksia jo viety koneelle. Olen maanantaina taas tässä toimipisteessä töissä ja palaan asiaan silloin.

Viikkoanalyysi

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opastusta. Työntekijälle esitellään yleiset toimintatavat, ohjeet ja hänen työnsä tarkoitus. Perehdytyksessä tulee myös käydä läpi työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten palkka, sairastapauksissa toimiminen, työaika, -paikka ja -sopimus. Perehdytyksessä tulee käydä läpi työntekijän työtehtävät, niiden laatuvaatimukset ja perustelut. Näiden lisäksi tutustutaan työväliseisiin ja mahdollisiin työssä käytettäviin koneisiin tai laitteisiin. Perehdytyksessä tulee kiinnittää huomiota myös työturvallisuuteen. Työturvallisuuslaki velvoittaa ergonomisten ja turvallisten työtapojen opastuksen sekä erikoistilanteissa, esimerkiksi tulipalossa, toimimisen läpikäynnin. (TJS opintokeskus 2009.)

Perehdyttäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja ennen kaikkea tekemään ne oikein. Huolellisen perehdyttämisen avulla vältetään monilta virheiltä. Virheiden korjaamiseen menee vähemmän aikaa ja muiden työntekijöiden työaika säästyy. (Österberg 2014, 115.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa oleellisesti yrityskuvan muodostumiseen. Yrityskuva on mielikuva yrityksen tuotteista, palveluista ja henkilöstöstä. Mielikuvien muuttaminen on aina vaikeaa. Työvoimapulan vallitessa on erittäin tärkeää käyttää tilaisuus hyväksi ja luoda mahdollisimman positiivinen yrityskuva hoitamalla perehdytys huolellisesti. (Österberg 2014, 118.)

Jotta perehdytys olisi mahdollisimman onnistunutta, tulee organisaatiossa olla hyvä perehdytysuunnitelma. Toimiakseen perehdytysaineisto vaatii myös jatkuvaa päivittämistä ja avointa keskustelua materiaalin toimivuudesta ja ajantasaisuudesta. Tämä korostuu varsinkin työyhteisöissä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Organisaation ylin johto on vastuussa siitä, että perehdyttäminen toteutuu samalla periaatteella organisaation eri yksiköissä. Operatiivinen johto on perehdytysmateriaalin tuottamisesta vastuussa, mutta lähiesimiesten tehtävänä on huolehtia materiaalien käytännön toimivuudesta ja palautteen antamisesta johdolle. (TJS opintokeskus 2009; Työterveyslaitos 2017.)

Esimiehen tehtävä perehdytyksessä on keskeinen. Hän ei välttämättä itse ole aina perehdyttäjä, mutta hän on aina uuden perehtyvän työntekijän tukena. Esimiehen on tärkeää olla kaikille oikeudenmukainen ja kertoa avoimesti uuden työntekijän tarpeesta ja miten työtehtävät jatkossa jakaantuvat. Esimies vastaa myös siitä, että työpaikalta löytyy ajantasaiset ohjeet työtehtävien suorittamiseen. (TJS opintokeskus 2009.)

Perehdyttäjällä on itsellään oltava tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän suorittamiseen. Myös asenteella on väliä, sillä perehdytettävä kyllä aistii, jos häntä perehdyttävällä henkilöllä ei ole mitään mielenkiintoa tehtävää kohtaan eikä tunne oloaan kovin tervetulleeksi. Perehdyttäjäksi tuleekin valita ammattitaitoisia ja tehtävään haluavia työntekijöitä. Hyvä perehdyttäjä voi olla henkilö, joka ei ole itsekkään ollut vielä kovin kauaa organisaatiossa, jolloin hänellä on vielä hyvässä muistissa oma perehdytysprosessi. (Österberg 2014, 119.)

Asetin viikon tavoitteeksi perehdytysmateriaaliin tutustumisen, jota olenkin tehnyt. Perehdytysmateriaaliin tutustuminen jatkuu koko prosessin ajan. Viikosta tuli todella erilainen mitä olin suunnitellut, sillä toinen uusi työntekijä ei ottanutkaan paikkaa vastaan. Tästä syystä en itse päässyt tällä viikolla perehdyttäjän rooliin. Perehdytysmateriaalia tutkiessani huomasin sieltä kuitenkin kohtia, joita ei suoraan voi toteuttaa molemmissa toimipisteessä, koska vuororakenne on erilainen. Olen kirjannut ylös ensimmäisten perehdytyspäivien sisältöön liittyen huomioita ja kehitysehdotuksia. En ehtinyt tutustua tällä viikolla perehdytettävän taitotestihin. Jatkan ensi viikolla testeihin tutustumista ja otankin seuraavan viikon teemaksi osaamisen seurannan.

### 3.2 Seurantaviikko 2

Toisen viikon tavoitteena on pohtia, miten taitotestit tukevat työntekijän oppimista, miten työntekijät kokevat taitotestit, miten testejä voisi kehittää ja miten testituloksista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä.

Maanantai 18.2.2019

Olin iltavuorossa toimipisteessä A ja minulla oli iltakeittiökoulutus erään työntekijän kanssa. Hän on aloittanut jo muutama kuukausi sitten, mutta nyt alkaa perehdytyksen viimeinen vai-

he. Viimeisessä vaiheessa työntekijälle perehdytetään keittiön sulkemiseen liittyvät työtehtävät, sekä koko kahvilan sulkemiseen liittyvät työtehtävät. Perehdytettävä työntekijä on aloittanut perehdytyksensä sellaisessa toimipisteessä, jossa kassatyöntekijä sulkee kassanalueen, joten se oli jo hänelle entuudestaan tuttua. Toimipisteessä oli tänään myös viime viikolla aloittaneen työntekijän ensimmäinen oma valmisteluvuoro.

Tulin hieman aikaisemmin töihin ja tarkistin perehdytysuunnitelmasta mitä arviointeja ja testejä minun tulee täyttää ja teettää koulutuspäivän aikana. Tulostin arvioinnin ja taitotestit valmiiksi. Samalla katsoin myös toimipisteessä viime viikolla aloittaneen työntekijän perehdytysseurantataulukkoa. Ensimmäisiltä päiviltä oli jäänyt monta testiä tekemättä ja kysyin asiasta toimipisteen kahvilaesimieheltä. Hän ei tiennyt mitä testejä tarkoitin, eli häneltä oli jäänyt kokonaan huomaamatta kyseiset testit. Sovimme, että työntekijällä teetetään kyseiset testit tämän viikon aikana. Pohdimme myös yhdessä, miten taulukoita tulee oikeaoppisesti täyttää, jotta tiedot siirtyvät automaattisesti välilehdiltä toisille, niinkuin on tarkoituksena. Taulukot olivat mielestämme turhan monimutkaisia.

Viime viikolla aloittanut työntekijä ilmoitti kahvilaesimiehelle päivän puolivälissä, ettei halua jatkaa tämän päivän jälkeen. Hän kuitenkin teki vuoronsa loppuun asti. Tilanne on tällä hetkellä hyvin haastava molemmissa toimipisteissä, joissa työskentelen. Kummastakin toimipisteestä on vielä jäämässä työntekijä äitiyslomalle ennen kesää. Työvuorosuunnittelijoilta tuli päivän aikana sähköposti, etteivät he pysty paikkaamaan kaikkia vuoroja, joten molempiin toimipisteisiin on laadittu uudet poikkeukselliset työvuororakenteet. Esimiehiltä pyydettiin kommentteja työvuororakenteisiin keskiviikkoon mennessä. Katson rakenteita huomenna ja keskustelen ainakin toimipisteen B tilanteesta kahvilaesimiehen kanssa, kun olemme yhtä aikaa töissä.

Oma koulutusvuoroni sujui melko hyvin. Uusia asioita tässä koulutusvuorossa oli keittiön sulkemiseen liittyvät tehtävät ja Heinon tukun tilaaminen. Tässä toimipisteessä iltakeittiövuorolle kuuluu myös kassan alueen sulkeminen, mutta koulutettava oli jo päässyt harjoittelemaan näitä asioita kassakoulutuksissaan, koska oli käynyt koulutukset sellaisessa toimipisteessä, jossa kassan alueen sulkeminen kuuluu kassavuorolle. Teetin koulutettavalle taitotestin, joka kuului tälle koulutuspäivälle, sekä täytin arvioinnin. Vien testin ja arvioinnin tulokset perehdytysseurantataulukkoon keskiviikkona ennen työvuoroni alkua. Sovimme koulutettavan kanssa, että käymme keskiviikkona hänen kanssaan taitotestin tulokset läpi. Hänellä on huomenna ensimmäinen oma iltavuoro ja sanoin, että minulle voi soittaa, jos tulee jotain epäselvää.

Tiistai 19.2.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä B. Ennen vuoron alkua katsoin poikkeustilannetta varten tehdyt työvuororakenteet. Molemmista toimipisteistä oli otettu arkipäiviltä yksi työvuoro pois. Keskustelimme toimipisteen kahvilaesimiehen kanssa vuororakenteesta ja sen toimivuudesta.

desta. Olimme samaa mieltä rakenteen toimivuudesta ja sovimme, että kahvilaesimies laittaa parannusehdotuksemme huomenna eteenpäin. Toimipisteen A kahvilaesimies ja vuoro-esimies olivat lähettäneet jo omat ehdotuksensa toimipisteen rakenteisiin liittyen ja ne olivat sen verran kattavat, että minulla ei ole niihin lisättävää.

Päivä oli todella hiljainen, luultavasti hiihtolomaviikon takia. Meitä oli tänään yksi vähemmän kuin tämän hetkisen vuororakenteen mukaan kuuluisi olla. Koska huomisen päivä on oletettavasti yhtä hiljainen, järjestelimme työvuoroja niin, että huomennakin on yksi vuoro vähemmän ja vapaapäivän huomiseksi saanut työntekijä tekee ensi viikon lauantain työvuoron. Lauantai työvuoro oli viimeinen toimipisteessä aloittamatta jättäneen työntekijän vuoro, joka oli vielä paikkaamatta.

Keskustelimme kahvilaesimiehen kanssa myös tulevasta viikonlopusta, sillä toimipisteen lähetyksillä on talvimarkkinat. Markkinat ovat yleensä tuoneet toimipisteeseen lisää asiakkaita ja mietimme, miten varaudumme tähän. Markkinat alkavat perjantaina ja loppuvat sunnuntaina. Olen itse perjantaina toimipisteessä työvuorossa. Päätimme, että jos perjantaina näyttää siltä, että on normaalia enemmän ihmisiä liikkeellä, niin teemme perjantaina lisävalmisteluja lauantaita varten. Otamme enemmän makeita tuotteita sulamaan ja varmistamme, että on pullaa, mitä paistaa.

Keskiviikko 20.2.2019

Olin kassavuorossa toimipisteessä A. Tulin puoli tuntia aiemmin töihin, jotta saisin laitettua maanantailta taitotestit ja arvioinnit koneelle koulutuksiin liittyen. Toimipisteeseen oli tullut Heinon kuorma, sopimuksesta poiketen, liian aikaisin. Kuorman toimitusaika on 13.00 - 15.00, mutta se oli tullut tänään jo klo 10 jälkeen. Tästä johtuen, jouduin aloittamaan heti kassavuorossa, jotta valmisteluvuorolainen pääsi purkamaan kuormaa.

Meitä oli taas yksi työvuoro vähemmän, mitä vuororakenteen mukaan kuuluisi olla. Lounas oli melko rauhallinen ja pärjäsimme vajaalla miehityksellä hyvin. Iltapäivällä valmisteluvuorolainen tuli puoleksi tunniksi minun tilalleni kassalle, jotta pääsin tekemään työt, jotka minun oli tarkoitus tehdä aamulla ennen vuoroni alkua. Iltakeittiö vuorossa oli työntekijä, kenen kanssa minulla oli maanantaina iltakeittiökoulutus. Tänään oli siis hänen toinen oma iltakeittiövuoronsa. Hänen vuoroon kuului tänään Heinon ja leipomon kuorman tilaaminen. Opastin häntä leipomon tilauksen teossa, sillä hän ei ollut tehnyt sitä ennen. Hänen oli koristeltava tänään vielä voileipäkakkuja, jotka asiakas noutaa huomen aamulla. Hän koristeli kakut itsenäisesti ohjeita seuraamalla. Jäin tunniksi ylitöihin, jotta hän sai työtehtävänsä hyvälle mallille ja saimme pestyä suurimman osan likaisista astioista. Laitoin vielä sähköpostia poikkeuksellisiin vuororakenteisiin liittyen ja annoin oman ehdotukseni toimipisteen B poikkeukselliseen vuororakenteeseen. Katsoimme iltakeittiövuoron kanssa vielä hänen maanantaina tekemää taitotestiä. Olin merkinnyt lomakkeesta kohdat, jotka hänellä oli mennyt väärin ja kävimme ne



hänen kanssaan läpi. Virheitä ei ollut montaa ja hän sai sekä arvioinnista että taitotestistä hyvän tuloksen.

Torstai 21.2.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Aamu sujui normaalisti, avasin kahvilan ja aloin tehdä suolaisia vitriiniin. Kassavuoro tuli 9.30 ja siinä vaiheessa tein nopeat salaattit lounaalle, joka alkaa kymmeneltä. Aamulla oli tullut puhelintilaus ryhmäsalaattiin ja tein sen nopeiden salaattien jälkeen. Kävin tauolla, jonka jälkeen tein hieman lisää suolaisia vitriiniin, koska niitä oli mennyt poikkeuksellisen paljon. Kassavuoro pudotti vahingossa maitopurkin asiakastilauskakun päälle, joka oli kylmiössä. Kakku meni kasaan yhdeltä reunalta, joten sitä ei voinut enää myydä asiakkaalle. Kakussa oli nouto huomenna. Toimipisteeseen tulee leipomon kuorma vain kerran viikossa ja meillä ei ollut samaa kakkua omassa varastossa, joten soitimme leipomolle selvittääksemme tilanteen. Sovimme, että leipomo toimittaa tämän päivän kuormassa samanlaisen kakun toimipisteeseen A. Minä lupasin hakea huomen aamulla kakun mukaani matkalla töihin. Vuoroni alkaa 9.30 ja kakussa on nouto klo 12. Laitoimme kylmiössä olevasta kolhiintuneesta kakusta ne palat myyntiin, jotka säilyivät ehjänä.

Lounas oli taas hiljainen. Puolen päivän aikaan aloin tehdä valmisteluja, koska toimipisteestä puuttui taas valmisteluvuoro. Torstaisin on melko vähän valmisteltavaa, varsinkin kun on ollut hiljainen viikko, joten olin hyvissä ajoin valmis ja pääsin lähtemään klo 15. Tänäpäivällä enemmän ihmisiä liikenteessä kuin edeltävinä päivinä ja pulla ja muu makea liikkui melko hyvin. Korvapuustit loppuivat taas kesken, vaikka laitoin viime viikolla asiasta sähköpostia ja tarvemääriä nostettiin.

Perjantai 22.2.2019

Olin kassavuorossa toimipisteessä B. Kävin aamulla hakemassa toimipisteestä A asiakastilauskakun, joka oli toimitettu eilen illalla toimipisteeseen. Kun saavuin työvuurooni, aamuvuoro sanoi, että on ollut vilkas aamu. Talvimarkkinat olivat alkaneet tänään klo 9 ja arvelimme niiden vaikuttavan. Ohjeistin aamuvuoroa paistamaan enemmän pullaa ja ottamaan enemmän makeita tuotteita sulamaan. Lounasaika oli taas melko hiljainen, mutta muita asiakkaita oli päivän aikana melko paljon. Eli pullaa meni paljon normaalia enemmän. Ohjeistin iltavuoroa tekemään myös hieman enemmän suolaisia, jotta huomiseksi aamuksi on myytävää. Otimme myös makeita sulamaan enemmän huomista varten. Pyysin huomista iltavuoroa tulemaan heti kymmeneksi kun avaamme, koska odotettavissa on enemmän asiakkaita huomiseksi päivälle.

Viikkoanalyysi

Työntekijän työtehtävissä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia kutsutaan myös työelämäkvalifikaatioiksi, kirjoittaa Viitala (2007). Työelämäkvalifikaatiot voivat olla joko persoo-

nallisia ominaisuuksia, koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa tilanteissa syntyneitä valmiuksia. Kvalifikaatioita voidaan ryhmitellä esimerkiksi ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin, tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin ja yleisiin kvalifikaatioihin. Yleisiin kvalifikaatioihin lukeutuu ongelmanratkaisutaito, paineensietokyky, sosiaaliset taidot sekä sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat ammattiin liittyviä ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot tarkemmin yksittäiseen tehtävänkuvaan liittyviä. Kaikkia kvalifikaatioita voi kutsua yhteysnimityksellä valmiudet. (Viitala 2007, 181.)

Taitotestit mittaavat perehdytettävän työntekijän tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita. Jos työntekijällä on hyvät ammattikohtaiset kvalifikaatiot, on perehdyttäminen helpompi prosessi. Silloin kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse käydä hänen kanssaan läpi. Esimerkiksi veitsen käyttö kuuluu ammatillisiin kvalifikaatioihin. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu käydä jokainen vaadittava asia perehdytettävän kanssa läpi niin, että hänellä on valmiudet suoritua tehtävistä odotetusti. Perehdyttäjä tarjoaa siis perehdytettävälle tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Yleiset kvalifikaatiot ovat pidemmällä aikavälillä opittavia ja kehittyviä valmiuksia, joihin perehdyttäjä ei lyhyessä ajassa pysty kovinkaan paljoa vaikuttamaan. Jotta perehdytysprosessi olisi kokonaisuudessaan mahdollisimman onnistunut, tulee työntekijän yleiset kvalifikaatiot olla kunnossa.

Nykypäivänä työelämän osaamista on lähes poikkeuksetta uudistettava jatkuvasti. Myös oman osaamisen ymmärtäminen on tärkeää työssä kehittymisen ja viihtyvyyden kannalta. Kun omat vahvuudet ja heikkoudet on tiedostettu, on niitä paljon helpompi lähteä työstämään. Kehittymisen lähtökohdana onkin osaamisen määrittely. Isompia osaamiskokonaisuuksia joudutaan usein pilkkomaan pienemmiksi osaamiskokonaisuuksiksi. Esimerkiksi ruuanvalmistuksen osaamiskokonaisuus voidaan pilkkoa reseptiikan lukuun, ohjeiden noudattamiseen, tarkkuuteen, siisteyteen ja nopeuteen. (Viitala 2007, 182.)

Kun tarvittava osaaminen on määritelty, voidaan lähteä tekemään osaamis- eli kompetenssikartoitusta yksilötasolla. Henkilökohtaisessa osaamiskartoituksessa voidaan mitata esimerkiksi työntekijän sosiaalisia kykyjä, ammattitaitoa, tietokoneohjelmien käyttöä jne. Jokaiselle mitattavalle kompetenssille tulee määrittää tavoitetaso. Nykytason ja tavoitetason ero määrittää työntekijän kehittymistarpeen. Tämän eron kuromiseen työntekijä tarvitsee kehityssuunnitelman. Nykytason ja tavoitetason vertailun paras käsittelytapa on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa on hyvä keskustella myös kehityssuunnitelmasta. (Österberg 2014, 151-154.)

Keskustelutuokiot ja vuorovaikutus oppimistilanteissa ovat tärkeitä, sillä niistä saa joko vahvistusta oppimiselleen tai toimintaa korjaavaa palautetta. Perehtymistilanteissa tällaisia keskusteluja sekä konkreettisia oppimistilanteita, joissa taitoja pääsee käytännössä harjoitte-

lemaan, tarvitaan paljon. Keskusteluja on helpompi käydä esimerkiksi osaamiskartoituksen pohjalta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 172.)

Yrityksessä tehdään perehdytysprosessin aikana monia taitotestejä ja arviointeja perehdytettävään asiakokonaisuuteen liittyen. Asiakokonaisuudet on jaettu pienempiin osa-alueisiin eli kompetensseihin. Jokaiselle kompetenssille on määritetty tavoitetaso erilaisin väittämin. Perehdytettävää arvioidaan asteikolla 1-4, riippuen miten hyvin väittämä kuvaa hänen osaamistaan. Väittämien keskiarvoista muodostuu jokaiselle kompetenssille arvio 1-4. Samoista osakokonaisuuksista on laadittu taitotestit, joihin perehdytettävä vastaa kyllä/ei periaatteella. Taitotestien tuloksen perusteella perehdytettävä saa kustakin osa-alueesta arvion 1-4. Taitotestien avulla pystytään määrittämään selkeät kohdat, joissa perehdytettävällä on vielä kehitettävää. Taitotestien tulokset käydään suullisesti läpi perehdytettävän kanssa. Taitotesteissä ilmenneitä kehityskohteita käydään läpi tulevien vuorojen täsmäkoulutuksissa.

### 3.3 Seurantaviikko 3

Tämän viikon teemana on erityisruokavaliot. Tavoitteena on tutustua tarkemmin yrityksessä hiljattain käyttöön otettuun gluteenittomaan ja vegaaniseen menuun, sekä kiinnittää huomiota keittiötyöskentelyyn erityisruokavalioiden osalta.

Maanantai 4.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Toimipisteessä on nyt käytössä poikkeuksellinen työvuororakenne työntekijätilanteen takia. Toimipisteen kahvilaesimies oli aamuvuorossa. Kyselin häneltä aamulla, kuinka vuororakenne on toiminut. Hän sanoi, että on kiire, mutta olivat kuitenkin pärjänneet. Ensi viikolla toimipisteessä on aloittamassa uusi työntekijä, joten kauaa ei onneksi tarvitse työskennellä poikkeusrakenteen mukaan. Viikonloppu oli ollut poikkeuksellisen vilkas. Lauantailta oli puuttunut kokonaan yksi vuoro sairastapauksen vuoksi, ja sunnuntaina oli laskiaissunnuntai. Perjantait ovat aina melko kiireisiä. Kahvilaesimies sai järjestettyä tulevalle perjantaille apuvuoron.

Tänään oli kuitenkin todella hiljainen päivä, vaikkakin iltaa kohden alkoi hieman vilkastumaan. Päiväni alkoi salin siistimisellä ja sen jälkeen salaattidelin avaamisella. Samalla hoidin asiakaspalvelun. Salaattidelin avaamisen jälkeen tein aamun pilkonnat, eli pilkoin tomaattia ja tomaattisipulisalaattia. Sitten olikin lounasaika ja olin apuna siellä missä tarvittiin, välillä kassalla, välillä pesemässä astioita ja välillä keittiössä. Aloitin valmistelut melko aikaisin, sillä päivä oli hiljainen. Olin valmis omista päivän työtehtävistäni ajallaan, mutta jäin auttamaan iltavuoroa suolaisten kanssa.

Tiistai 5.3.2019

Olin kassavuorossa toimipisteessä B. Toimipisteessä oli uusi työntekijä ensimmäistä päivää. Hän oli ylimääräisenä ja hänen oli tarkoitus olla apuna astianpesussa, sekä tehdä yksi iso asiakastilaus huomiselle päivälle. Hän lähti kuitenkin kesken päivän käymään pankissa, eikä koskaan tullut takaisin. Häntä ei tavoitettu enää puhelimitse päivän aikana. Hänelle oli suunniteltu huomiselle kassakoulutusta ja ensi viikolle omia kassavuoroja.

Tänään oli laskiaistiistai ja laskiaispullia myytiin melko paljon. Muutenkin päivän aikana myytiin paljon pullaa. Ruokamyynti oli normaalia vähäisempää, etenkin lounasaikana. Illalla ruokaa meni normaalisti. Laskiaispullia ostettiin paljon mukaan ja pakkaamiseen menee oma aikansa. Tämä vaikutti päivääni siten, etten ehtinyt tehdä kaikkia kassan tehtäviä ajallaan ja jäin hieman pidemmäksi aikaa töihin.

Toimipisteessä A oli taas sairauspoissaolo, joka jatkuu koko loppuviikon, perjantaihin asti. Toimipisteestä soitettiin aamupäivästä, ja ajatuksena oli, että minä olisin mennyt sinne huomenna ja tänään toimipisteessä B ensimmäistä päivää ollut työntekijä olisi ollut apuna tilallani. Tämä suunnitelma tosin unohdettiin, kun hänestä ei enää kuulunut. Katsoin illalla työvuoro-ohjelmasta, että toimipisteen A esimies oli saanut vuorot paikattua.

Keskiviikko 6.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä B. Vuoroni alkoi klo 11 eli ensimmäisten tuntien aikana tehtäviini kuului astianpesu, annosten vieminen pöytiin ja kassalla auttaminen. Kun lounasaika loppui, aloin tehdä valmisteluja. Jouduin käymään kaupassa ostamassa jääsalaattia ja kauramaitoa. Jääsalaatissa oli käynyt lauaintaina tilausvirhe, jonka takia salaatti loppui kesken. Kauramaitoa puolestaan menee nykyään melko paljon, jonka takia kahvilaesimies oli laittanutkin jo viestiä eteenpäin, että kauramaidon tarvemäärää tulisi nostaa.

Lounasaika oli taas melko rauhallinen, mutta muuten asiakkaita oli kiitettävästi päivän aikana. Meitä oli tänään neljä työntekijää normaalin työvuororakenteen mukaisesti. Päivä meni mukavasti ja kaikki saivat tehtyä työtehtävänsä työvuoron puitteissa. Huomisella ja perjantailta on taas vain kolme työvuoroa per päivä. Katsoimme kahvilaesimiehen kanssa työvuoroja ja totesimme, että toimipisteessä A on huomenna suunnitellusti 3 esimiestä ja toimipisteessä B ei yhtään. Vaihdoin vuoroja niin, että minä tulen huomenna toimipisteeseen B tekemään kassavuoron 9-18. Vaihdon ansiosta meillä on myös huomenna kolme keittiötaitoista työntekijää työvuoroissa. Tällöin, jos kassalla on hiljaista, voin tarvittaessa auttaa muita valmistelutöissä.

Torstai 7.3.2019

Olin kassavuorossa toimipisteessä B. Vuoroni alkoi klo 9. Meitä oli tänään vain kolme työntekijää. Kun sain kassan aamun työtehtävät tehtyä, tein muutamia pilkontoja valmiiksi, jotta

iltapäivällä olisi vähemmän tehtävää. Aamuvuorossa ollut työntekijä oli myös tehnyt keittämissä aamulla suolaisten ohessa. Lounasaika oli taas melko rauhallinen ja pärjäsimme hyvin kolmella työntekijällä. Lounaan jälkeen aamuvuoro alkoi tehdä valmisteluja, iltavuoro teki suolaisia ja ruoka-annoksia ja minä palvelin asiakkaista sekä huolehdin astianpesusta. Aamulla tehdyt pilkkonnat ja keittämiset vähensivät iltapäivän hommia ja aamuvuoro pääsi lähtemään hyvissä ajoin kotiin. Päivä oli melko hiljainen, joten sain tehtyä täyttöjä kassalla ollessani. Minun vuoroni oli merkitty 18 saakka, mutta sain kaikki kassan tehtävät, sekä astianpesun hoidettua jo hieman aiemmin, joten pääsin lopettamaan ajoissa. Iltavuoroon jäi työntekijä, joka harvemmin tekee tässä toimipisteessä vuoroja. Hän on tehnyt viimeksi kesällä iltavuoron toimipisteessä, joten kävimme hänen kanssaan läpi muutaman asian, mitkä pitää muistaa kahvilaa suljettaessa.

Perjantai 8.3.2019

Olin iltavuorossa toimipisteessä A. Koska perjantait ovat olleet yleensä muita arkipäiviä vilkkaampia päiviä, meillä oli yksi apuvuoro. Lisäksi tänään on naistenpäivä, joten kassavuoro oli suunniteltu olevan tunnin pidempään. Vuoroni alkoi 12.30. Siirryin heti keittiön puolelle ja ryhdyin valmistamaan ruoka-annoksia. Päivä oli ollut siihen asti melko rauhallinen ja sama rauhallisuus jatkui pitkälle iltapäivään asti. Valmisteluvuoro oli valmis omista töistään jo puolituntia aiemmin ja päästimme hänet kotiin. Perjantaisin pestään keittiön ja kassan alueen lattiat sekä lattiakaivot sulkemisen jälkeen. Meillä oli kuitenkin kaikki hommat ajan tasalla ja vähän asiakkaita, joten pesimme lattiat ja lattiakaivot illan aikana, kun meitä oli vielä kolme työntekijää paikalla. Tämä helpotti minun illan töitäni. Apuvuoro lähti kuudelta kotiin ja jäimme kassavuoron kanssa kahdestaan töihin. Kassavuoro oli jo lähdössä kotiin seitsemän aikoihin, mutta ei onneksi ehtinyt lähtemään, sillä viimeisen puolen tunnin aikana tulikin vielä melko paljon ruokaa tilaavia asiakkaita. Keittiö suljetaan siis puoli tuntia ennen sulkemista eli puoli kahdeksalta. Kun sain viimeiset ruoka-annokset valmistettua, kassavuoro pääsi lähtemään. Pääsin lähtemään ajallaan vuorostani, eli tunti sulkemisen jälkeen.

Kahvilaesimies oli kassavuorossa ja juttelimme hänen kanssaan päivän aikana toimipisteen asioista. Hän kertoi, että toimipisteessä ollut sairausloma saattaa jatkua vielä ensiviikolla. Työntekijällä on kuitenkin lauantai ja sunnuntai vapaa, joten seuraava mahdollisesti paikasta vaativa työvuoro on vasta maanantaina. Katselin tauollani työvuoro-ohjelmasta, ketä voisi kysyä maanantaina töihin, jos sairausloma jatkuu. Toimipisteessä on eräs työntekijä, joka hiljattain ilmoitti, ettei halua jatkaa enää täysipäiväisesti työntekoa, vaan on valmis tekemään vain muutaman vuoron viikossa. Hänellä ei ole maanantaina työvuoroa, joten jos sairausloma jatkuu, pyydämme häntä töihin. Muita vaihtoehtoja ei tullut minulle, eikä kahvilaesimiehellekään mieleen.

Lauantai 9.3.2019

Minulla oli aamukeittiövuoro toimipisteessä A. Olin hieman myöhässä, koska autoni oli aamulla jäisen lumen peitossa ja minulla meni yllättävän paljon aikaa sen kanssa. Sain kuitenkin otettua aikataulua kiinni työskentelemällä ripeästi ja olin kahvilaa avatessani täysin aikataulussa. Avaamisen jälkeen siistin hieman salia. Siellä oli taas istunut sulkemisen jälkeen muita kuin meidän asiakkaita. He olivat jättäneet roskia pöydille ja tuolit levälleen. Keräsin roskat ja astiat pöydiltä ja siirtelin tuolit paikoilleen. Tämän asian tiimoilta ollaan oltu yhteydessä kauppakeskuspäällikköön ja olemme toivoneet saavamme jonkinlaista omaa rauhaa tuovaa sermiä tai muuta vastaavaa. Sermin avulla pystyisimme paremmin pitämään sulkemisen jälkeen kahvilan alueella istuskelevat ihmiset poissa. Kahvilan vieressä on myös kauppakeskuk- sen lasten leikkipaikka. Lasten vanhemmat istuvat usein kahvilassamme kahvilla samalla kun heidän lapsensa leikkivät leikkipaikalla. Leikkipaikka tuo meille omat haasteensa. Monet lapset käyvät päivän aikana hakemassa vettä vesipisteeltämme ja jättävät likaiset lasit lojumaan linjastoon. Meidän on mahdotonta tietää ovatko lasten vanhemmat meidän asiakkaina vai eivät. Osa lapsista myös leikkii ja juoksee kahvilan alueella. Tästä on tullut myös asiakaspa- lautetta muilta asiakkailta. Meidän on myös vaikea puuttua tähän, sillä emme tiedä kuka on kenenkin lapsi. Meillä ei myöskään ole resursseja jatkuvasti ojentaa huonosti käyttäytyviä lapsia kahvilassamme. Lapset myös leikkivät erittäin kovaäänisesti ja äänet kantautuu kahvi- laan, joka aiheuttaa häiriötä kahvilan muille asiakkaille. Leikkipaikalle on jo asennettu erään- laiset sermit, joiden tarkoitus oli nimenomaan vähentää leikkipaikalta kantautuvaa melua. Se ei kuitenkaan tunnu toimivan tarpeeksi hyvin. Kahvilaa rajaava sermi toisi toivottavasti myös helpotusta leikkipaikasta koituviin haasteisiin.

Kahvilan avaamisen ja salin siistimisen jälkeen tein vielä laskiaispullat ja sitten siirryin suo- laisten valmistamiseen. Suolaisia oli melko paljon tehtävänä ja viriini oli myös aika tyhjä. Kun kahvilaesimies tuli töihin, mainitsin hänelle asiasta ja hän kertoi, että viikonlopulta on hie- man laskettu suolasten tekemääriä, sillä edeltävinä viikonloppuina on tullut paljon hävikkiä suolaisista. Lauantaiaamut ovat melko hiljaisia, joten siinä on kyllä mukavasti aikaa tehdä vähän enemmänkin suolaisia. Yleensä ruoka-annoksia tilataan vasta iltapäivällä yhden ja kah- den aikaan. Tänään kuitenkin tuli ruokailijoita jo 11 aikaan ja keittiössä olikin puolen tunnin jono ennen puoltapäivää. En ehtinyt tehdä kaikkia suolaisia loppuun ennen tätä. Iltakeittiö- vuoro alkoi 11.30 ja hän teki loppuun aamun suolaiset, jotka minulta jäi tekemättä. Kun suo- laiset ja ruuat oli tehty, pidin tauon. Iltavuoro jatkoi keittiön puolella annosten valmistusta. Kun tulin tauolta, järjestin ruoka-annosten valmistusohjeet sisältävän kansion. Laitoin ohjeet samaan järjestykseen, missä annokset ovat menussa. Tulostin osaan uudet ohjeet, sillä kaikis- sa ei ollut gluteenittomien ja vegaanisten annosten ohjeita mukana. Katsoimme myös kahvi- laesimiehen kanssa miltä gluteeniton ja vegaaninen menu pitää sisällään. Tämän jälkeen pais- toin pullaa ja vein annoksia pöytään. Lisäksi kävin välillä kassalla auttamassa, jos siihen muo- dostui jonoa ja huolehdin tiskaamisesta. Tauotin kassavuoron ja sen jälkeen tauotin iltakeit- tiövuoron. Iltakeittiön tauottamisen jälkeen jatkoin keittiössä ruoka-annosten valmistusta

iltakeittiön tehdessä Heinon ja leipomon tilauksia. Kun hän sai tilaukset tehtyä, minulla oli vielä vajaa tunti työaika jäljellä. Valmistin sen ajan vielä ruoka-annoksia ja iltakeittiö keskittyi tiskiinkin ja keittiön siivouksiin. Pääsin lähtemään ajallaan työvuorosta.

#### Viikkoanalyysi

Viikon teemana oli erityisruokavaliot. Yleisimmät erikoisruokavaliot, joita kahvilan päivittäisessä työssä tulee vastaan on erilaiset allergiat, gluteeniton ruokavalio sekä vegaaninen ruokavalio. Gluteeniton ruokavalio voi johtua allergiasta, eli keliakiasta, tai olla asiakkaan henkilökohtainen valinta.

Ruoka-aineallergiat saavat alkunsa yleensä jo lapsuusiässä. Ensimmäinen altistuminen jollekin ruoka-aineelle saa yleensä aikaan sietokyvyn eli toleranssin. Allergikoille sietokykyä ei synny, vaan elimistö puolustautuu allergisella reaktiolla allergeenia vastaan. Perintö- ja ympäristötekijät yhdessä vaikuttavat allergian syntymiseen, mutta perimmäistä syytä allergian synnylle ei tiedetä. Allergia voi ilmetä iho-oireina tai ruuansulatuskanavan ongelmina. Vaikean ruoka-aine allergian hoitona on allergiaa aiheuttavan ruoka-aineen välttäminen. Usein allergeeniä ei kuitenkaan tarvitse eikä kannatakaan välttää kokonaan. Useimmat sietävät pieniä määriä allergeenia ja pieninä määrinä allergeenit voivat myös estää allergian lisääntymistä. (Allergia- ja astmaliitto 2019.)

Kuten sanottu, allergioiden hoidossa pyritään pois ruoka-aineiden turhista välttämisistä ja kielloista. Lääkäri määrittelee yksilöllisesti kunkin allergikon kohdalla ruoka-aineen välttämistarpeen. Jos allergia aiheuttaa jonkin ravitsemuksen kannalta keskeisen ruoka-aineen välttämisen, pitää turvautua ravitsemusterapeuttiin. Jokainen allergikko voi kaupassa asioidessaan lukea pakkauksen kyljestä, sisältääkö kyseinen elintarvike allergisoivaa ainetta. Joissakin tapauksissa, pakkauksen kyljessä saattaa olla erityishuomio, jossa kerrotaan, että tuote on valmistettu samoissa tiloissa, joissa käsitellään pähkinää. Pähkinäallergia voi olla niin rajua, että vaikka itse tuote ei sisällä pähkinää niin siinä olevat mahdolliset pähkinän jäämät voivat aiheuttaa vakavia oireita. (Allergia- ja astmaliitto 2019.)

Allergioista, etenkin jos allergia on hyvin vakava, on hyvä ilmoittaa aina ruuan valmistajalle. Jos tilaat esimerkiksi ravintolassa annoksen, jossa ei ole allergisoivaa ruoka-ainetta, on keittiö henkilökunnan kuitenkin hyvä tietää allergiastasi. Kun keittiö tietää allergiasta, niin ei tule tilanteita että samoilla välineillä olisi koskettu allergiaa aiheuttavaan raaka-aineeseen. Vakavasta ruoka-aine allergiasta kärsivän on aina syytä tutkia huolella tuoteselosteet ja esimerkiksi ravintolassa tarkistaa henkilökunnalta, ettei kyseinen ruoka sisällä allergeenia. (Allergia- ja astmaliitto 2019.)

Keliakia on elinikäinen sairaus, jossa vehnän, ohran ja rukiin sisältämä gluteeni aiheuttaa ohutsuolessa suolinukan vaurioita. Suolinukan vaurioituminen aiheuttaa ravintoaineiden imey-

tymisen häiriintymisen. Taudin puhkeamiseen tarvitaan perinnöllinen alttius. Keliakia voi ilmetä myös ihokeliakiana, jolloin iholla on punoittavia läiskiä, näppyjä ja rakkuloita, jotka kutisevat voimakkaasti. Ainoa hoito keliakiaan on elinikäinen gluteeniton ruokavalio. Hoitamaton keliakia saattaa aiheuttaa osteoporoosia, hedelmättömyyttä sekä pahanlaatuisia kasvaimia. (Keliakialiitto 2019.)

Gluteeniton ruokavalio on jokaisen keliakikon ainoa vaihtoehto. Gluteenittomaan ruokavalioon ei sisälly vehnän, ohran tai rukiin gluteiinia. Gluteenittomaan ruokavalioon ei siis kuulu normaalit viljatuotteet, kuten esimerkiksi pasta, leipä ja leivonnaiset. Nykyään gluteenittomia tuotteita on kuitenkin melko paljon tarjolla. Gluteenitonta leipää, pastaa ja leivonnaisia on saatavilla. Gluteenittoman tuotteen erottaa kaupassa Gluteeniton -merkistä. Keliakikoille on tarjolla myös gluteenitonta olutta, jauhosekoituksia, myslejä sekä pitsoja. (Keliakialiitto 2019.)

Kun valmistetaan tai tarjoillaan gluteenitonta ruokaa sellaisessa ympäristössä, jossa on gluteenia, tulee olla tarkkana. Esimerkiksi jos keliakikko on tulossa kylään luoksesi, tulee muistaa, että gluteenittomat tuotteet tulee säilyttää omassa rasiassaan, ja niitä tulee käsitellä omilla ottimillaan. Ammattikeittiössä gluteenittoman ruoan valmistukseen on oltava omat välineensä, ja on huolehdittava, ettei gluteenittoman ruoan sekaan pääse gluteenia esimerkiksi jauhopölyn muodossa. Kädet pitää muistaa myös pestä aina, kun siirrytään käsittelemään gluteenittomia tuotteita. (Keliakialiitto 2019.)

Vegaaninen ruokavalio ei sisällä mitään eläinkunnasta peräisin olevia tuotteita. Vegaaninen ruokavalio on periaatteellisista syistä tehty päätös. Päätös voi perustua ekologisiin, terveydellisiin, uskonnollisiin tai eettisiin syihin. Vegaaninen ruokavalio koostuu kasviksista, siemenistä, pähkinöistä, hedelmistä, palkokasveista, sienistä sekä viljatuotteista. Vegaaniseen ruokavalioon ei kuulu liha, kana, kanamuna, maitotuotteet, kala, ravut, simpukat, eläinrasvat, voi, hunaja eikä liivate. Vegaanien suhtautuminen eläinperäisiin lisäaineisiin on henkilökohtaista. (Vegaaniliitto 2019.)

Kahvilallemme on hiljattain tullut uusi, gluteeniton ja vegaaninen menu, johon on koottu kaikki gluteenittomat ja vegaaniset annokset. Valikoimassamme on esimerkiksi gluteenitonta pastaa, gluteenittomia tortilloja, gluteenittomia burgereita, gluteenittomia lämpimiä leipiä, uuniperuna-annoksia sekä salaatteja. Lähes kaikkia ruoka-annoksia saa siis tilattua gluteenittomina. Myös vitriinisulaisia voi tilata gluteenittomaan leipään tehtynä. Makeista tuotteista gluteenittomia vaihtoehtoja on hieman vähemmän. Valikoimasta löytyy kanelicookie, joka on luontaisesti gluteeniton ja kakkuvaihtoehtoissa on aina vähintään yksi gluteeniton kakku.

Vegaanisia annoksia on huomattavasti vähemmän. Vegaanisten annosten pääraaka-aineena käytetään härkistä tai falafelia. Vegaanisia vitriinisulaisia ei ole tällä hetkellä lainkaan vali-



koimassa, mutta härkisleipä on ilmeisesti tulossa lähiaikoina valikoimaan. Makeista tuotteista löytyy yksi maidoton ja munaton pulla. Vegaanisena maitona käytämme kauramaitoa.

Makeiden ja suolaisten tuotteiden hintalapuista löytyy niiden sisältämät pääraaka-aineet ja, erityisruokavalio merkinnät. Käytössä on merkinnät LA=laktoositon, VL=vähälaktoosinen, GL=gluteeniton, LG=luontaisesti gluteeniton, MA=maidoton, MU=munaton. Ruoka-annosten osalta samat merkinnät löytyvät annosten nimien perästä. Kun annos myydään kassalla, on keittiöviesti valikossa valittavana viesti ”gluteeniton” tai ”vegaaninen”. Näin keittiöhenkilö tietää ruoka-annosta valmistettaessa asiakkaan erityisruokavaliosta. Jos asiakkaalla on jokin muu ruoka-aineallergia ja hän mainitsee sen kassalla, tulee se kirjoittaa keittiöviestiin, jotta keittiöhenkilö osaa huomioida erityisruokavaliion. Kahvilalla on myös ohjeet työntekijöille, joissa kerrotaan erityisruokavaliosta ja miten niiden kanssa tulee toimia. Keittiökoulutus vaiheessa erityisruokavaliot ja ristikontaminaatio käydään vielä kertaalleen läpi. Keittiökoulutuksiin liittyvissä taitotesteissä testataan vielä koulutettavan erityisruokavalio tuntemus ja oikeat toimintatavat kyseisiä tuotteita valmistettaessa.

#### 3.4 Seurantaviikko 4

Tämän viikon teemana on asiakaspalvelu. Tavoitteena kehittää omaa asiakaspalvelua, sekä kannustaa muita työntekijöitä samaan.

Maanantai 11.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Valmisteluvuoro alkaa maanantaisin 9.00, mutta minulla oli viikoittaiset toimistotyöt tehtävä ennen valmisteluvuoroa, joten vuoroni alkoi jo 7.30. Aloitin pohjakassojen vaihdolla, jonka jälkeen tasasin pohjakassat, välikassan sekä vaihtokassan. Tilasin vaihtorahat pohjakassaan ja tilitin viikon aikana kertyneet isot setelit. Tämän jälkeen tarkistin lounassetelit, laskutuskuitit ja järjestelin nollakuitit omiin pinoihinsa. Kaikki laskutukset oli lyöty oikein kassaan, joten niissä ei ollut korjattavaa. Kun sain täsmätykset tehtyä, tein alkoinventaarion. Laskin myynnissä ja varastossa olevat alkoholituotteet ja siirsin ne taulukkoon. Lisäsin taulukkoon myös edellisviikon ostot ja myynnit. Sain toimistotyöt tehtyä ajallaan, eli aloitin vuoroni klo 9.00.

Sähköpostiin oli tullut tieto, että asiakastilaustuotteiden hintamuutokset ovat saapuneet kassolle. Vanha asiakastilaukuvasto heitettiin roskeen ja tilalle laitettiin uusi kuvasto, joka oli saapunut viime viikolla toimiston kuormassa. Esimiehen tehtävänä oli käydä läpi asiakastilauksiansiosta kaikki jo vastaanotetut tilaukset ja merkitä niihin selkeästi, että ne myydään vielä vanhoilla hinnoilla. Kun asiakastilauksia, jotka on otettu vastaan ennen hinnamuutoksia, noudetaan, kassahenkilö näkee tilauslomakkeesta, että tuotteet tulee myydä vanhaan hintaan. Täten hän osaa antaa kassalla alennuksen tuotteista, jotta hinta on sama kuin se on

tilaushetkellä ollut. Kävin tilauskansion läpi ja kirjoitin jokaiseen tilaukseen ”vanha hinta” ja tarkistin, että hinnat oli myös kirjattu lomakkeisiin.

Kun asiakastilauskansio oli käyty läpi, siistin salista astiat pois, laitoin tuolit paikoilleen ja siivosin roskat pois lattioilta. Tämän jälkeen aloitin salaattidelin avaamisen. Maanantaisin salaattidelin avaamisessa menee pidempään kuin muina päivinä, sillä raaka-aineita on purkittava enemmän kuin muina päivinä. Tämä johtuu siitä, että harvassa raaka-aineessa riittää päiväystä viikonlopun yli, jolloin perjantaina salaattideliä purettaessa raaka-aineita ei voi jättää odottamaan maanantaille, vaan ne on käytettävä muihin ruoka-annoksiin tai laitettava hävikkiin. Sain salaattidelin avattua tavoitteen mukaisesti kymmeneen mennessä, jonka jälkeen pesin salissa olleet likaiset astiat. Aamukeittiöllä oli melko paljon tekemistä, ja hän ei ehtinyt käymään tauolla ennen lounaan alkamista. Meitä oli vain kolme työntekijää lounasaikaan, joten hänen tauko aikansa siirtyi iltakeittiövuoron alkuun, eli 12.30. Lounasaika meni mukavasti kolmella työntekijällä, sillä oli melko rauhallista. Aloitin valmistelut 12.30. Heinon kuorma saapui juuri, kun olin lähtenyt pakkaselle hakemaan leipiä suolaisia varten. Purin samalla pakkaseen Heinosta tulleet tavarat, jonka jälkeen siirryin takaisin kahvilalle purkamaan kuorman loppuun. Kuorman purun jälkeen vein roskat, pellitin pullat ja pidin tauon. Tauon jälkeen aloitin suolaisten valmistuksen.

Sunnuntaina toinen toimipisteen uuneista oli mennyt rikki. Iltapäivällä rikkinäistä uunia tultiin hakemaan pois kahvilalta ja samalla testailtiin, toimisiko vanha uuni sen aikaa kun rikkinäinen uuni on korjattavana. Vanha uuni poltti kuitenkin sulakkeen heti kun sen käynnisti, joten joudumme selviämään yhdellä uunilla siihen asti, että rikkinäinen uuni saadaan huollettua. Keittiö on ahdas ja uunien siirtely ja testailu hidasti hieman minun ja keittiövuorolaisen työskentelyä. Suolaisten jälkeen minulla oli vielä pilkonnat ja keittämiset tehtävänä. Sain tehtyä kaikki ajallaan klo 17.30 mennessä, mutta jäin vielä auttamaan toisia. Kahvilaesimies oli iltakeittiövuorossa ja hänen tuli käydä tämän päivän aikana eräs ohjeistus läpi kassavuorossa olleen työntekijän kanssa. Olin apuna sen aikaa, että he saivat käytyä ohjeistuksen läpi.

Tiistai 12.3.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi Heinon tukun tilaamisella. Normaalisti tilaus tehtäisiin maanantai-iltana, mutta poikkeuksellisen vuororakenteen johdosta tilaus tehdään vasta tiistaiaamuna. Kahvilaesimies oli pyytänyt tilaamaan myös vesilaseja, joten lisäsin ne tilaukseen. Tilauksen jälkeen vuorossa oli salin lattian pesu. Kun Heinon tilaus oli tehty ja salin lattia pesty, aloitin kahvilan avaamisen. Tiistai aamuisin tehdään omavalvontaan liittyvät laitteiden lämpötilojen tarkastukset, joka oli aamun ensimmäinen tehtävä. Lämpötilojen tarkastuksen jälkeen paistoin pullat, hain pakkasesta leivät suolaisiin ja avasin kassan alueen. Tässä vaiheessa kello oli 8 eli avasin kahvilan. 8 jälkeen avasin keittiön, tein laskiaispullat ja aloitin suolaisten valmistuksen. Suolaisia oli tehtävänä melko paljon. Toinen työvuoro eli val-

misteluvuoro alkoi klo 9.00. Meillä oli aamulla melko paljon asiakkaita ja ruokaakin meni normaalia enemmän. Tämä johti siihen, että minä en ehtinyt pitää taukoa ennen lounaan alkamista, eikä kumpikaan meistä ehtinyt pestä astioita.

Toimipisteessä aloitti tänään uusi työntekijä. Hänellä oli kassakoulutusvuoro vuoro esimiehen kanssa. Heidän vuoronsa alkoi klo 10.30. Perehdyttäjä otti työntekijän vastaan ja näytti hänelle tilat ja antoi hänelle työvaatteet. He aloittivat kassalla klo 11.00, jolloin kassavuoro yleensä alkaa. Heidän piti kuitenkin ensin tutustua kassaan, joten he eivät pystyneet palvelemaan asiakkaita ensimmäisen puolen tunnin aikana. Tämä johti siihen, että kukaan ei taaskaan ehtinyt huolehtia astianpesusta, sillä minä olin keittiössä tekemässä ruokaa ja valmisteluvuoro oli kassalla palvelemaan asiakkaita. Noin klo 11.30 uusi työntekijä ja perehdyttäjä siirtyivät palvelemaan asiakkaita ja valmisteluvuoro ryhtyi astianpesuun. Lounasaika oli taas melko rauhallinen. Meillä oli edelleen vain yksi uuni käytössä, joten se tuotti hieman haasteita keittiössä. Iltavuoro aloitti 12.30. Hän alkoi valmistaa ruoka-annoksia, minä paistoin pullaa ja tein laskiaispullia, jonka jälkeen pidin tauon. Tein tauolla päivittäiset toimistotyöt, sillä toisella vuoro esimiehellä oli paljon tehtävää koulutettavan kanssa. Päivittäiset toimistotyöt kuuluvat aina ensisijaisesti kahvilaesimiehen työtehtäviin ja kahvilaesimiehen ollessa vapaalla tulee paikalla olevan vuoro esimiehen tehdä työt.

Tauon jälkeen pesin hetken astioita ja sen jälkeen aloitin täyttöjen valmistuksen. Täyttöjen tekemisen ohella paistoin pullaa ja pesin astioita, joten en ollut ihan ajallaan valmis. Vuoroni venyi noin puoli tuntia.

Perjantai 15.3.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Päiväni alkoi lattian ja lattiakaivojen pesulla. Pesin samalla myös toimistoon johtavan käytävän lattian, sillä se näytti erittäin epäsiistiltä. Kun lattiat ja lattiakaivot oli pesty, aloitin kahvilan avaamisen. Olin hieman aikataulusta jäljessä, sillä lattian pesuun meni suunniteltua enemmän aikaa. Sain kuitenkin kurottua ajan kiinni ja olin aikataulussa avatessani kahvilan. Eräs kanta-asiakkaamme, kuka käy aina joka aamu heti ensimmäisenä kahvilla, saapui juuri, kun olin nostelemassa tuoleja alas pöydiltä. Hän auttoi minua nostelemaan tuoleja alas. Kassalla hän kuitenkin tajusi unohtaneensa lompakon toisen takin taskuun. Hänellä oli käteistä, mutta kahvin hinnasta jäi puuttumaan 25 senttiä. Myin kahvin hänelle alennettuun hintaan.

Kassavuoro alkoi yhdeksältä ja olin siihen mennessä ehtinyt tehdä jo mukavasti suolaisia. Tein suolaiset loppuun ja sen jälkeen tein nopeasti salaattit. Kymmeneltä pidin tauon ja tein samalla kahden päivän toimistotyöt, sillä eilen paikalla ei ole ollut esimiestä tekemässä niitä. Yhdeksältä alkoi kolmannen työntekijän työvuoro ja lounas alkoi. Lounas oli melko rauhallinen ja pärjäsimme hyvin kolmella työntekijällä. Koska meiltä puuttui valmisteluvuoro, minä tein valmistelut lounaan jälkeen. Tein pilkontoja ja keittämisiä hieman normaalia enemmän, sillä

toimipisteen viereisellä torilla on lauantaina ja sunnuntaina kevätmarrkinat. Ohjeistin iltavuorossa tekemään myös hieman enemmän suolaisia iltapäivällä, jotta huomenna on enemmän myytävää. Markkinaviikonloput ovat yleensä todella vilkkaita. Ikinä ei kuitenkaan voi tietää, kuinka paljon asiakkaita tulee olemaan ja ostavatko he makeita tuotteita, suolaisia vai tilaavatko he ruoka-annoksia. Tämä tuottaa haasteita, sillä liika varautuminen tuottaa hävikkiä. Meitä on huomenna vain kaksi työntekijää töissä, joten mahdollisimman paljon on kuitenkin tehtävä etukäteen. Myös pullaa on pellitetty huomiseksi normaalia enemmän. Kun sain valmistelut valmiiksi, tauotin ensin kassavuoron ja sen jälkeen iltavuoron, vein roskat ja lähdin kotiin.

Lauantai 16.3.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Kun tulin töihin, kuljin markkina-alueen läpi ja siellä oli lähinnä puolueiden kojuja. Sää oli todella ikävä, koska vettä satoi ja loskaa oli joka puolella. Paistoin heti aamusta enemmän pullaa ja keitin enemmän kahvia. Kahvila avattiin kymmeneltä, jolloin alkoi myös toisen työntekijän työvuoro. Hän oli kassalla ja minä keittiön puolella. Asiakkaita oli hieman enemmän kuin normaalina lauantaina, mutta ei niin paljoa kuin yleensä markkinoiden aikaan. Pullaa meni heti aamusta normaalia enemmän ja moni osti mukaan paljon kerralla. Paistoinkin aamupäivästä aika paljon lisää pullaa, kun sitä tuntui menevän. Tein aamupäivällä myös muutamia suolaisia. Kello oli noin yksi, kun olin saanut keittämiset ja pilkonnat tehtyä ja menin tauolle. Tämän jälkeen päästin kassavuoron tauolle. Iltapäivästä pullan menekki hieman laantui ja ruokaa alkoi mennä enemmän. Annoksien valmistuksen ohessa tein täyttöjä ja laskin Heinon tilausta. Heinon nettisivuilla oli jokin katkos kello 16.30 alkaen, joten tilaukset piti saada laitettua koneelle ennen sitä. Sain laitettua tilaukset neljään mennessä. Jäin vielä auttamaan iltavuorossa, sillä hän ei ollut saanut tehtyä illan tehtäviä juuri ollenkaan, koska oli keskittynyt astianpesuun.

Myimme tänään viimeiset laskiaispullat. Meille jäi vielä laskiaispulliin käytettävää mansikkahilloa ja mantelimassaa melko paljon. Nämä käytetään manteliaurinko pullaan sekä mansikkaviinereihin. Laitoin asiasta sähköpostiviestin. Kerroin viestissä, että laskiaispulla-aihiot loppuivat ja pyysin, että niistä otetaan hälytykset pois ja mansikkaviinereihin ja manteliaurinko pulliin laitetaan hälytykset päälle. Hälytyksillä tarkoitan tuotannonohjausjärjestelmä ”Teesin” hälytyksiä, joiden mukaan paistamme aamulla pullaa.

Sunnuntai 17.3.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Vuoroni alkoi klo 11. Paikalla oli aamukeittiövuoro ja kassavuoro. Aamukeittiö teki vielä aamun suolaisia, joten minä aloitin heti keittiössä ruoka-annoksien valmistuksen. Aamukeittiö sai suolaiset valmiiksi hieman ennen puoltapäivää, jonka jälkeen hän piti tauon. Kun hän tuli tauolta, minä aloitin valmistelut. Sain valmistelut tehtyä neljään mennessä. Päivä oli ollut todella rauhallinen, joten aamuvuoro lähti kotiin. Hänen

vuoronsa olisi kestänyt suunnitellusti vielä tunnin pidempään. Jäin kassavuoron kanssa kahdestaan ja aloin tehdä keittiön sulkemiseen liittyviä tehtäviä ruoka-annosten valmistuksen ohessa. Keittiö meni tänään kiinni puoli kuudelta. Sain suljettua keittiön ajallaan ja kassavuoro päättyi myös puoli kuudelta. Oma vuoroni päättyi puoli tuntia sulkemisen jälkeen. Pääsin ajallaan vuorosta.

Aamuvuorossa ollut työntekijä oli toimipisteen vuoro esimies. Kyselin häneltä mille ajalle hän on ajatellut tehdä kesälomatoiveensa. Kesälomatoiveet pitää jättää viimeistään viikon kuluessa. Esimiehet eivät voi olla keskenään samaan aikaan lomalla, joten lomista on hyvä keskustella hieman etukäteen, että kuka toivoo mitään. Toimipisteen A kahvilaesimies on raskaana ja hän on jäämässä ennen kesää äitiyslomalle. Vuoro esimies osasi sanoa, että minua todennäköisesti pyydetään kahvilaesimiehen sijaiseksi äitiysloman ajaksi. En kuitenkaan ole varma, haluanko vastaanottaa paikkaa. Kyselin myös, miten toimipisteessä tiistaina aloittaneella työntekijällä on sujunut. Ensimmäisinä päivinä hän oli kuulemma ollut erittäin iloinen ja positiivinen ja hyvällä tuulella. Eilen hän oli kuitenkin myöhästynyt töistä ja ollut muutenkin koko päivän hieman kiukkuinen. Hänellä oli käynyt jokin virhe kassalla, jonka jälkeen esimies oli korjannut häntä asiassa ja kertonut miten asia kuuluisi oikeasti tehdä. Hän oli ilmeisesti hieman suuttunut siitä ja ollut haluton menemään enää tapahtuneen jälkeen kassalle. Pohdimme, että hänellä saattoi olla vain huono päivä. Pitää kuitenkin nyt hieman seurailta, miten hänen seuraavat työvuorot sujuvat.

Puhuin illalla vielä puhelimesta toisen toimipisteen esimiehen kanssa toimipisteen tilanteesta. Hän on itse ollut juuri sairauslomalla, mutta on toipunut sen verran, että pystyy tulemaan huomenna töihin. Tänään toimipisteessä töissä ollut työntekijä on kuitenkin sairastunut, eikä pääse huomenna töihin. Kahvilaesimies oli saanut järjestettyä huomisen päivän työvuorot. Sairastunut työntekijä menee kuitenkin huomenna lääkäriin, eikä ole todennäköisesti tulossa vielä tiistaina tai keskiviikkonakaan töihin. Ehdotin kahvilaesimiehelle, että tiistailta voisi mahdollisesti ottaa toimipisteestä A yhden vuoron pois, niin että sieltä pääsisi työntekijä paikkaamaan mahdollista sairauspoissaoloa. Minulla on huomenna vapaa päivä, ja sovimmekin kahvilaesimiehen kanssa, että kun hän saa tietää sairastuneen työntekijän tilasta enemmän, hän on yhteydessä toimipisteen A esimieheen ja ehdottaa hänelle kyseistä järjestelyä. Tiistaina olen toimipisteessä B samaan aikaan töissä kahvilaesimiehen kanssa. Silloin meidän täytyy puhua kesälomatoiveista, koska jos en vastaanota toimipisteen A kahvilaesimiehen paikkaa, olen toimipisteessä B kahvilaesimiehen ollessa lomalla.

### Viikkoanalyysi

Asiakaspalvelu on tärkeä osa palveluyrityksen toimintaa. Asiakaspalvelu vaikuttaa olennaisesti asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväinen asiakas palaa uudelleen yrityksen asiakkaaksi. Asiakaspalvelu hyödyttää siis sekä yritystä, että asiakasta. Nykyään asiakaskeskeisyys ei ole enää

yrittäjien valinta, vaan sen on välttämättömyys yrityksen jatkuvuuden kannalta. Asiakkaat ovat entistä vaativampia. Hyvän palvelun lisäksi he haluavat halpaa hintaa, joka on yrityksen kannalta vaikea yhtälö, sillä tavoitteena on kuitenkin aina tuottaa voittoa. Jotta yritys pystyisi tarjoamaan mahdollisimman laadukasta asiakaspalvelua, tulisi palveluhenkilökuntaa lisätä. Tämä on kuitenkin usein mahdotonta ilman hintojen nousua. (Aarnikoivu 2005, 14 - 15.)

Tämä ongelma on hyvin havaittavissa organisaatiossamme. Jokaiselle päivälle on laskettu käytettävissä olevat työtunnit ennustetun myynnin mukaan. Työtuntien ja myynnin suhteesta muodostuu työteho. Jokaiselle päivälle on asetettu tavoitteellinen työteho. Esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että työtehoon päästään mahdollisuuksien mukaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos päivä on myynnillisesti ennustettua huonompi, tulisi työtunteja saada vähennettyä. Asiakaspalvelu on valitettavan usein se osa-alue, joka kärsii työtuntien vähentämisestä. Asiakas voi joutua esimerkiksi odottamaan kassajonossa hieman pidempään, jos kassalla ei ole kuin yksi työntekijä tai asiakas voi joutua odottamaan annostaan pidempään, jos meillä ei ole kolmatta työntekijää tarjoilemassa ruoka-annoksia pöytään.

Usein itsepalvelu mielletään asiakaspalvelullisuuden vastakohtaksi, vaikka itse asiassa osalle asiakkaista itsepalvelu on parasta asiakaspalvelua. Itsepalvelua hyödyntämällä pystytäänkin vapauttamaan asiakaspalvelijoiden resursseja esimerkiksi niiden asiakkaiden palvelemiseen, jotka haluavat henkilökohtaista palvelua. Ongelmana on kuitenkin se, että asiakkaalla tulee olla valta valita palvelumuoto, jotta hän kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua. Itsepalvelua ei pitäisi pitää uhkana vaan mahdollisuutena. (Aarnikoivu 2005, 17 - 18.)

Itsepalvelumahdollisuutta on hyödynnetty kahviloissamme. Esimerkiksi teetä saa joko valmiiksi haudutettuna teepannusta, tai sitä voi itse hauduttaa, jolloin saa valita haluamansa lajikkeen. Järjestelystämme kuulee sekä negatiivista, että positiivista palautetta. Positiivista palautetta tulee laajasta teevalikoimasta. Negatiivista palautetta nimenomaan siitä, että jos haluaa esimerkiksi vihreää teetä, tulee se hauduttaa itse. Teet ovat siis irtoteitä, joita lusiroidaan muutama teelusikallinen haudutuspussiin ja kaadetaan kuuma vesi teekuppiin. Opastamme asiakkaita teen haudutuksessa, sekä tarjoamme apua vanhemmille, sekä muuten liikuntarajoitteisille asiakkaille. Välillä kuulee kommentteja, kuten ”eikös täällä saa palvelua”. Tällaisissa tilanteissa haudutamme toki joskus teen itse asiakkaalle, jos tilanne sen sallii. Toinen itsepalveluvaihtoehto on toimipisteessä A oleva salaattideli. Keittiöstä tilaamisen sijaan asiakas voi itse koota salaattiannoksensa, jolloin hän säästyy ruoka-annoksen valmistuksen odottamiselta. Tästä en ole kuullut kovinkaan paljon negatiivista kommenttia, ja siihen syy lieneekin juuri se, että tämä itsepalvelu vaihtoehto on nimenomaan asiakkaan itse valitsema palvelumuoto.

### 3.5 Seurantaviikko 5

Viikon teemana on työilmapiiri. Viikon tavoitteena on pohtia molempien toimipisteiden työilmapiiriä ja sitä, mitkä seikat vaikuttavat työilmapiiriin. Tavoitteena on pohtia myös, miten voin itse vaikuttaa työilmapiiriin esimiehenä ja työkaverina.

Tiistai 19.3.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä B. Alun perin minulla piti olla valmisteluvuoro, mutta toimipisteestä on eräs työntekijä sairauslomalla ja tein hänen vuoronsa. Minun valmisteluvuoroni teki työntekijä, jolla piti alun perin olla apuvuoro toimipisteessä A. Järjestimme vuoron vaihdot eilen yhteistyössä kahvilaesimiesten kanssa. Toimipisteessä oli aamuvuorossa toimipisteen kahvilaesimies.

Vuoroni alkoi klo 11.00. Aamuvuorolla oli vielä suolaisten teko kesken. Eiliseltä illalta oli jäänyt suolaisia tekemättä, jonka vuoksi niitä oli aamulla normaalia enemmän tehtävänä. Lounas alkoi rauhallisesti, mutta 11.30-12 aikaan tuli selvä piikki ja ruokajono oli melko pitkä. Valmistimme annoksia yhdessä aamuvuoron kanssa. Kassavuorossa ja valmisteluvuorossa olleet työntekijät tekevät molemmat yleensä töitä kiireisemmässä toimipisteessä. Valmisteluvuoro sanoikin, että on mukava olla välillä töissä hieman rauhallisemmassa toimipisteessä. Häntä sai kuitenkin ajoittain opastaa hieman ripeämpään työtahtiin, sillä asiakasvirran hiljentyessä hänestä huomasi, että myös hänen työtahtinsa hiljeni. Tämä on tyypillistä työntekijöille, jotka ovat tottuneet työskentelemään vilkkaammassa toimipisteissä. Työvuororakenne on kuitenkin suunniteltu vastaamaan toimipisteiden ennustettua myyntiä ja vaatii toimiakseen ripeää työtahtia asiakasvirrasta riippumatta. Kassavuorolla oli myös hieman haasteita säilyttää ripeä työtahti lounaan jälkeen, kun asiakkaita oli vähemmän. Molemmat työntekijät olivat kuitenkin positiivisella asenteella töissä ja ottivat palautteen hyvin vastaan, kun ohjasimme kahvilaesimiehen kanssa heitä.

Yritän aina jutella varsinkin muista toimipisteistä tulleiden työntekijöiden kanssa päivän aikana, jotta heillä olisi tervetullut olo toimipisteeseen. Valmistelu- ja kassavuoro tekevät yleensä keskenään samassa toimipisteessä vuoroja, joten he tulivat keskenäänkin hyvin juttuun ja selvästi viihtyivät. Jutustelussa tulee aina välillä se ongelma, etteivät kaikki työntekijät osaa tehdä töitä samaan aikaan, kun keskustelevat työkaverin kanssa. Varsinkin valmisteluvuorossa oleva työntekijä keskeytti usein työnsä, kun kertoi jotain asiaansa. Tällaisten työntekijöiden kanssa on mielestäni haastavaa huolehtia sekä työilmapiiristä, että työn tehokkuudesta. Valmisteluvuorossa ollut työntekijä tulee tekemään jatkossakin tässä toimipisteessä melko paljon vuoroja ja aion kiinnittää hänen kanssaan huomiota erityisesti siihen, ettei keskustelu häiritse hänen työntekeään.

Huomenna minulla on suunnitellusti työvuoro toimipisteessä A. Toimipisteen B työntekijän sairausloma jatkuu kuitenkin huomiseksi, joten työvuorot muuttuivat. Toimipisteessä on ollut sen verran rauhallisia päiviä, että uskomme pärjäävämmme huomenna kolmella työntekijällä, jos on hyvä tiimi kasassa. Minä tulen tekemään sairauslomalla olevan työntekijän aamuvuoron toimipisteeseen B, ja työntekijä, joka oli tänään kassavuorossa, menee tekemään minun vuoroni toimipisteeseen A.

Keskiviikko 20.3.2019

Olin tänään aamuvuorossa toimipisteessä B. Meitä oli tänään siis vain kolme työntekijää. Aamu meni mukavasti ja sain kaikki suolaiset tehtyä ja tauon pidettyä suunnitellusti ennen lounasta. Kassavuorossa oli toimipisteen oma työntekijä. Toimipisteessä on huomenna suunnitellusti vain kolme työvuoroa ja kassavuorossa on sama työntekijä, joka oli eilen valmisteluvuorossa. Hän ei ole ennen ollut toimipisteessä töissä, kun työvuoroja on vain kolme. Keskustelimme aamulla kassavuoron kanssa huomiseksi päivästä. Hän on itse iltavuorossa huomenna. Puhuimme siitä, että huomista kassavuoroa tulee muistuttaa astianpesun tärkeydestä ja siitä, että se on kassavuoron tärkein tehtävä heti asiakaspalvelun jälkeen. Kassavuorossa oleva työntekijä sanoi huomanneensa saman asian, että huomenna vuoroon tulevalla työntekijällä on tapana jäädä suustaan kiinni, jolloin työnteko kärsii.

Iltavuoro alkoi kello 11.00. Iltavuoroon tuli kiertävä esimies, joka tekee huomenna toimipisteen kolmannen vuoron eli aamuvuoron. Kävin myös hänen kanssaan läpi huomista päivää ja sitä, miten kassavuoroa tulee opastaa toimimaan. Lounas oli melko samanlainen kuin edellisenä päivänä, yhtä piikkiä lukuun ottamatta rauhallinen. Koska meiltä puuttui yksi vuoro, minä tein valmisteluita lounaan jälkeen. Kun olin saanut keittämiset ja pilkonnat tehtyä, tauotin kassavuoron. Tämän jälkeen tein lounasmitat. Tein misoja hieman vähemmän mitä teesi, eli tuotannonohjausjärjestelmä pyysi, sillä viikko oli ollut normaalia rauhallisempi. Tämän jälkeen päästin iltavuoron tauolle ja tein sillä aikaa hänen vuorolleen kuuluvia tehtäviä.

Puhuimme päivän aikana kiertävän esimiehen kanssa tulevasta esimiespalaverista. Palaverin aiheena on toimipisteen A esimiestilanne tämän hetkisen kahvilaesimiehen jäädessä äitiyslomalle, sekä kesälomat. Kerroin hänelle, että en ole halukas ottamaan kahvilaesimiehen paikkaa vastaan, jos sitä minulle tarjotaan. Kysyin häneltä, mitä mieltä hän on asiasta, jos sitä tarjotaan hänelle. Hän sanoi, ettei usko niin käyvän, mutta ei kuulemma ole halukas ottamaan paikkaa vastaan, jos niin käy. Keskustelimme siitä, miksi emme halua siirtyä vakituisesti toimipisteeseen A ja molemmilla syyksi nousi toimipisteen viereinen leikkipaikka ja sen mukanaan tuomat haasteet. Puhuimme myös toimipisteessä A hiljattain aloittaneesta uudesta työntekijästä. Kyselin onko vuoro esimies nähnyt häntä viimeaikoina ja miten hänellä on sujunut. He olivat eilen olleet molemmat työvuorossa samaan aikaan. Toimipisteessä on ollut melko kiireistä viime aikoina ja uusi työntekijä on kuulemma ollut hieman vaikeuksissa kaikki-



en työtehtävien suorittamisen kanssa. Hän ei oikein ehdi tehdä kaikkia päivään kuuluvia tehtäviä asiakaspalvelun ja astianpesun ohella. Vuoro esimies oli sitä mieltä, että on vain ajan kysymys, milloin uusi työntekijä irtisanoutuu.

Torstai 21.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Vuoroni alkoi 10.30 ja ensimmäiseksi pilkoin tomaattia sekä tomaattisipulisalaattia. Tämän jälkeen tehtäväni oli olla lounasajan apuna kassalla, astianpesussa sekä keittiössä. Uusi työntekijä oli kassavuorossa, joka alkoi 11.00. Hän vaikutti vuoroon saapuessa ihan hyvän tuuliselta ja lounas lähti mukavasti käyntiin. Oli kuitenkin niin hiljaista, että aloin tehdä pilkontoja jo lounasaikana. Minun lisäksi oli kolme muuta työntekijää, jotka saivat hyvin palveltua lounasasiakkaat. Jossain vaiheessa uusi työntekijä kysyi minulta hänen tulevasta työvuorostaan, joka on 10 tunnin mittainen. Hän kysyi päivään kuuluvista tauoista. Ihmettelin, miksi hänellä on niin pitkä vuoro, ja sanoin katsovani työvuoroja tietokoneelta työvuoro-ohjelmasta, jotta hahmotan paremmin, mikä vuoro on kyseessä. Työvuoro-ohjelmasta selvisi, että kyseessä on hänen toinen oma valmisteluvuoro, johon on annettu 2 tuntia lisäaikaa. Normaalisti vuoro on 8 tunnin mittainen, mutta alkuun tekeminen ei ole yhtä ripeää, jonka takia työvuorot suunnitellaan normaalia pidemmiksi. Kassalla ei ollut asiakkaita, joten menin hänen viereensä ja selitin hänelle, mitä työvuoro pitää sisällään ja miksi se on niin pitkä. Kerroin myös, ettei työvuoroon kuulu ylimääräistä taukoa. Hän tuohtui tästä, alkoi käyttää voimasanoja sekä korotti ääntään. Pyysin hänet nurkan taakse pois kassalta, sillä käytös ei ollut sopivaa asiakkaiden nähden. Hän kertoi minulle edellisistä työpaikoistaan, mihin hän on tottunut ja mitä odottaa tältä työpaikalta. Kerroin hänelle, miten meillä asiat on ja etten voi luvata hänelle ylimääräisiä taukoja, mitkä ei kuulu muillekaan. Hän sanoi, että siinä tapauksessa tämä työpaikka ei ole häntä varten, ja että hän soittaa tauollaan eräälle valmentajallemme ja irtisanoutuu.

Hän jatkoi vuoroaan kassalla, mutta hänen huonotuulusuutensa näkyi myös asiakkaille. Lounasajan lopuksi kassalle meni avuksi toinen työntekijä, joka oli apuvuorossa. Työntekijän käyttäytyminen kassalla ei ollut sopivaa ja olisin halunnut siirtää hänet kassalta muihin työtehtäviin, mutta hän ei vielä osaa tehdä muita kuin kassatöitä, joten ei ollut vaihtoehtoja. En myöskään voinut pyytää häntä sivuun ja antaa hänelle palautetta käyttäytymisestään, koska pelkäsin, että hän lähtee kesken työpäivän. Minulla oli vielä heti vuoroni jälkeen esimiespalaveri, joten en pystyisi jäämään paikkaamaan hänen vuoroaan loppuun. Illat ovat myös olleet erittäin kiireisiä viimeisten päivien aikana, joten emme todennäköisesti olisi pärjänneet päivää loppuun ilman häntä. Hän kuitenkin rauhoittui hetken aikaa kiukuteltuaan ja oli taas melko hyvällä tuulella parin tunnin päästä. Pidin tauon hieman ennen kolmea ja kävin pukuhuoneessa hakemassa työvuoromuutoslistan. Kahvilaesimies oli tulossa kolmelta alkavaan iltavuoroon ja näin hänet pukuhuoneessa. Puhuimme uudesta työntekijästä ja kerroin hänelle mitä päivän aikana tapahtui. Oletin, että työntekijä soittaa valmentajalle taukonsa aikana ja irti-

sanoo itsensä. Kahvilaesimies kertoi, että hänen kanssaan on ollut vastaavanlaisia haasteita aikaisemminkin. Puhuimme myös hänen temperamenttisuudestaan ja mielialanvaihteluista ja siitä, että on kaikille parasta, jos hän nyt irtisanoo itsensä.

Päivä jatkui ja uusi työntekijä pääsi tauolle kolmen jälkeen. Hän ei kuitenkaan ilmeisesti soittanut valmentajalle tauolleen. Hän ei myöskään puhunut kahvilaesimiehelle mitään aikaisemmin päivän aikana tapahtuneesta. Sain hommani tehtyä juuri aikataulussa eli olin 17.00 valmis. Tämän jälkeen vaihdoin työvaatteet pois ja siirryin kahvilan puolelle esimiespalaveriin.

Paikalla olivat ketjupäällikkö, toimipisteen B kahvilaesimies, kiertävä vuoro-esimies sekä toimipisteen A toinen vuoro-esimies. Palaverin lopputuloksena oli se, ettei toimipisteeseen A nimetä ollenkaan kahvilaesimiehen sijaista, vaan kolme vuoro-esimiestä jakaa esimiesvastuun. Keskustelimme myös kauppakeskuksen leikkipaikasta ja siitä, miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Asiasta on kuulemma oltu useasti yhteydessä kauppakeskusjohtoon, mutta asialle ei todennäköisesti ole tapahtumassa mitään lähiaikoina.

#### Viikkoanalyysi

Hyvä työilmapiiri on asia, joka auttaa työntekijöitä jaksamaan vaikeina aikoina ja antamaan aina parastaan. Myös tutkimusten valossa on todettu, että työilmapiiristä huolehtivat yritykset menestyvät muutenkin. Varsinkin työympäristössä, jossa ollaan koko ajan yhteydessä asiakkaisiin, työilmapiiri vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. (Aro, 2018.)

Jos työilmapiirissä on parantamisen varaa, se vaikuttaa oleellisesti työssä viihtyvyyteen. Tästä voi seurata helposti muitakin ongelmia, kuten sairauspoissaolojen lisääntymistä, työtapaturoiden lisääntymistä, yhteistyön ja tuottavuuden laskua ja vaihtuvuuden kasvamista. Huono työilmapiiri voi siis pahimmillaan vaikuttaa yrityksen maineeseen, palvelukykyyn sekä talouteen. (Aro 2018, 27.)

Työilmapiiriin vaikuttaminen ei kuitenkaan yleensä vaadi suuria investointeja, ainakaan taloudellisesti. Hyvän työilmapiirin perusta lähtee hyvästä käyttäytymisestä ja muiden huomiointamisesta. Jokaisella on velvollisuus suhtautua ystävällisesti työtovereihin. Yksilön toiminnalla on suuri vaikutus koko ryhmän toimintaan. Tämä on asia, joka tuntuu unohtuvan helposti työntekijöiltä, jonka takia omaa käytöstä ei pahemmin tarkastella. Tämä tulee ilmi selvemmin tilanteissa, joissa jonkun työntekijän huono käyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti koko työilmapiiriin, mutta on hyvä tiedostaa, että sama pätee myös toisinpäin. Yhdenkin työntekijän positiivinen muutos saattaa tehdä ihmeitä työilmapiirille. (Aro 2018, 26 - 27.)

Työilmapiiri on vaikea asia, sillä siihen vaikuttaa olennaisesti ihmisten henkilökohtaiset tunteet ja niiden ilmaiseminen. Jokaisella on oikeus omiin tunteisiin ja mielipiteisiin, mutta työ-

ilmapiirin kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten kukin ilmaisee omat tunteensa ja mielipiteensä. Jos työntekijällä on negatiivisia tunteita, hänen tulee hallita tunteensa ja pystyä käsittelemään niitä rauhallisesti. Työkaveria kohtaan ei saa koskaan käyttäytyä vihamielisesti, vaikka omat tunteet kuohuisivatkin. Työpaikalla tapahtuvassa kommunikoinnissa on tärkeää, että kaikki aggression tunteet pysyvät hallinnassa. Jos työpaikalla esiintyy aggressiivista käyttäytymistä, se saa muissa aikaan pelon tunnetta. Terveessä työympäristössä ei kenenkään tulisi tuntea pelkoa. (Aro 2018, 30 & 57.)

Hyvä työilmapiiri on teoriassa helppoa, koska se vaatii vain hyviä käytöstapoja, eikä mitään sen ihmeellisempää. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu, sillä hyvät käytöstavat eivät ole kaikille itsestäänselvyys ja ihmisillä on omat tapansa kommunikoida. Tämä johtaa siihen, että työilmapiiriä on johdettava. Työilmapiirin johtamista voi helpottaa, jos laaditaan kirjallinen selvitys siitä, minkälaista käytöstä työntekijöiltä odotetaan, ja mitä ei sallita. (Aro, 2018.)

Työilmapiiri ongelmien ehkäisemisessä tulee kiinnittää huomiota erityisesti konfliktien hoitoon, suorituksen johtamiseen sekä varhaiseen puuttumiseen. Suorituksen johtaminen on työntekijän ohjaamista, opastamista, neuvomista, valmentamista ja palautteen antoa. Konfliktit ovat työyhteisöissä väistämättömiä. Olennaista työilmapiirin kannalta on se, että konfliktit käsitellään yhdessä kaikkien kanssa, joita konfliktitilanne koskettaa. Tämä on myös syytä tehdä mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen. Konflikteja käsiteltäessä on erityisen tärkeää, että siinä mukana olevat ihmiset ovat kiinnostuneita selvittämään asian. Työilmapiirissä ilmeneviin ongelmiin tulee kiinnittää heti huomioita kun niitä havaitaan. Ongelmiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa on huomattavasti edullisempaa kaikkien kannalta, kun tilanteen ei annetta mennä liian pitkälle. Työntekijöiden velvollisuus on kertoa huomioistaan esimiehelle ja esimiehen velvollisuus on puuttua asiaan. Esimies voi toteuttaa varhaisen puuttumisen strategiaa olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja kyselemällä esimerkiksi ”mitä kuuluu?”. (Aro 2018, 149 - 154.)

Päiväkirjamerkinnöissäni viittasin uuden työntekijän käytökseen ja sen vaikutuksista asiakkaisiin. Hänen käyttäytymisensä vaikutti selvästi myös sen päivän työilmapiiriin. Hän teki käyttäytymisellään muillekin selväksi haluttomuutensa työskentelyyn ja käyttäytyi osittain jopa aggressiivisesti muita kohtaan tiuskiessaan. Hänen tulee oppia hallitsemaan tunteitaan paremmin työilmapiirin parantamiseksi. Hänen käytöksestään tuli kyseiseltä päivältä useampi asiakaspalautte, jossa kerrottiin työkestä asiakaspalvelusta. Hän ei tämän päivän jälkeen ole puhunut irtisanoutumisesta ja vaikuttaa siltä, että hän on halukas jatkamaan yrityksessä työskentelyä. Asiakaspalautteet tullaan käsittelemään hänen kanssaan esimiehen toimesta. Odotan mielenkiinnolla, miten hän suhtautuu palautteisiin, ja onko hän halukas kehittämään asiakaspalveluaan sekä tunteiden hallintaansa.

Aro mainitsee kirjassaan Työilmapiiri kuntoon (2018, 149), että työilmapiiriongelmiin ehkäisyn tärkein yksittäinen asia on työrauhasta huolehtiminen. Mainitsin päiväkirjamerkinnöissäni leikkipaikan aiheuttamista ongelmista ja niiden vaikutuksesta työilmapiiriin. Leikkipaikan tuomat haasteet vaikuttavat negatiivisesti työrauhaan varsinkin iltavuoroissa. Tämä on haasteellista, sillä esimiehet, eikä yrityksen johto, voi tällä hetkellä vaikuttaa tähän tilanteeseen. Koen, että ongelman helpottamiseksi tällä hetkellä ainoa keino on iltavurojen hajauttaminen mahdollisimman tasaisesti työntekijöiden kesken. Näin kukaan ei joudu jatkuvasti kokemaan iltavurojen tuomaa negatiivista painetta.

### 3.6 Seurantaviikko 6

Viikon teemana ovat ruokatuotantoprosessin eri vaiheet ja hävikin muodostuminen. Viikon aikana pohdin hävikin syntymisen syitä, ja miten hävikkiä voisi mahdollisesti pienentää myyntihävikkiä lisäämättä.

Maanantai 25.3.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Vuoroni alkoi klo 15. Päivä oli ollut siihen asti todella rauhallinen ja jatkui myös rauhallisena iltapäivän edetessä. Pääkeittiövuorossa oli kiertävä esimies, joka kertoi minulle toimipisteen kuulumiset. Toimiston tietokone on ollut epäkunnossa perjantaista lähtien, joten kaikki tietokoneella tehtävät työt on tehtävä keittiön puolella sijaitsevalla tietokoneella. Kauppakeskuksessa on keskiviikosta sunnuntaihin tarjouspäivät. Keskiviikolle, torstaille ja perjantaille on suunniteltu apuvuoro klo 13:00 - 20:00. Kiertävä esimies otti asian puheeksi ja ihmetteli, miksi viikonlopulle ei ole suunniteltu apuvuoroja. Katsomme loppuviikosta minkälainen myynti on ollut, ja päätämme sen perusteella, tarvitsemmeko lauantaille ylimääräisen vuoron. Lupasin myös kysyä huomenna kahvilaesimieheltä, mitä mieltä hän on asiasta, ja minkälaisia viikonlopun työt ovat olleet. Kiertävä esimies lupautui tulemaan lauantaina töihin, jos apuvuorolle on tarvetta.

Tein Heinon tilauksen vuoroni alkaessa, sillä ruoka-annoksia ei juuri mennyt. Tilaus piti tehdä keittiön tietokoneella, joten se oli vähän haasteellisempaa kuin normaalisti. Sain tilauksen tehtyä, asiakasvirta vilkastui ja ruoka-annoksiakin tilattiin. Ruoka-annoksia meni melko runsaasti iltaan asti ja kassavuoro jäi onneksi avukseni, koska emme olleet ehtineet tekemään juuri mitään illan työtehtäviä. Pesimme vielä yhdessä lattiat, jonka jälkeen hän lähti kotiin. Hänen vuoronsa venyi 40 minuuttia ja minun vuoroni venyi loppujen lopuksi 20 minuuttia. Ilta oli melko rauhallinen, leikkipaikasta ei aiheutunut tänään juuri yhtään harmia. Maanantai-iltaisina asiakastilojen tuolit nostetaan pöydille ja lattiat lakaistaan perusteellisesti, sillä tiistai-aamuisin asiakastilan lattiat pestään. Vaikka asiakastilasta oli valot pois ja tuolit pöydillä, sinne tuli nuoria istumaan sohville. Pyysin heitä poistumaan ja he tekivät niin. Siivosin keittiön puolella ja huomasin jossain vaiheessa toisen nuorisoporukan asiakastiloissa, joka kuitenkin

lähti, ja jätti roskiaan pöydille, saman tien kun näin heidät. Viimeiseksi vein roskat lastauslaiturille ja hain samalla matkalla pakkasesta kakkuja sulamaan huomista varten.

Tiistai 26.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Vuoroni oli merkitty alkamaan 10.30. Tajusin aamulla, että vuorooni kuuluu leipomon kuorman purkaminen, jota ei ollut huomioitu ajassa. Lähdin töihin aikaisemmin ja aloitin työt kymmeneltä. Aloitin kuorman purkamisella. Kun sain kuorman purettua, lounas alkoi kovalla vauhdilla. Koko lounasaika oli poikkeuksellisen kiireinen ja jouduimme myös tekemään valmisteluja lounaan aikana, koska raaka-aineet loppuivat kesken. Keitin nuudelia ja gluteenitonta pastaa, sekä pilkoin paprikaa ja limeä. Meillä on tämän ja ensiviikon ajan nuudelisalaattitarjous, joka vaikuttaa raaka-aineiden menekkiin. Nuudelisalaatteja meni paljon jo lounasaikana, ja niiden menekki jatkui koko päivän ajan. Nuudelisalaatteihin tulee nuudelia, paprikaa sekä limeä, joten tehdessäni valmisteluita seuraavalle päivälle, valmistin kaikkia näitä raaka-aineita enemmän. Lounasaikana vein myös ruokannoksia pöytään. Keittiövuorossa ollut työntekijä unohti toistamiseen annoksista herneenversot, josta muistuttelin häntä pitkin päivää. Päivän aikana meni muutama falafel-annos, joita emme olleet vielä aikaisemmin valmistaneet. Tutustuimme yhdessä keittiövuoron kanssa ohjeisiin ja annosten valmistamiseen. Ohjeet olivat selkeät ja saimme annokset valmistettua niitä noudattamalla.

Olin hieman jäljessä työvuorooni kuuluvista tehtävistä, koska olin auttanut astianpesussa, sekä pullien paistamisessa. Aamuvuoron työpäivä venyi puolitoista tuntia, sillä hänkin auttoi astianpesussa omien töidensä ohessa. Kahvilaesimies tuli iltavuoroon ja kerroin hänelle, että meillä on ollut kiire päivä, joten hän aloitti vuoronsa hieman aikaisemmin. Kun olin saanut valmistelut tehtyä, vuorooni kuului vielä päivän viimeisten suolaisten tekeminen. Suolaisia oli todella vähän tehtävänä, jonka ansiosta sain vuorooni kuuluvat tehtävät tehtyä ajallaan. Jäin kuitenkin vielä hetkeksi muiden avuksi ja autoin muun muassa astianpesussa.

Keskustelimme kahvilaesimiehen kanssa huomenna alkavista tarjouspäivistä ja pohdimme, miten ne vaikuttavat myyntiimme. Samaan aikaan on myös Hullut Päivät ja muita alennusmyyntejä toisissa kauppakeskuksissa, josta päätelimme, ettei vaikutus myyntiin ole välttämättä kovinkaan suuri. Kahvilaesimies kertoi myös, että viime viikonloppuna oli ollut todella rauhallista. Sen perusteella emme siis tarvitsisi lauantaille apuvuoroa.

Keskiviikko 27.3.2019

Olin pääkeittiövuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi työvuororakenteen mukaan yhdeksältä, mutta meillä oli asiakastilaus tehtävänä, joka noudettiin yhdeksältä. Tulin puoli tuntia aikaisemmin tekemään tilauksen. Yhdeksältä kävin siistimässä asiakastiloja, jotka olivatkin yllättävän siistit. Kysyin aamuvuorolta, oliko hän jo käynyt siistimässä tiloja, mutta ei hän ollut.

Tämän jälkeen palvelin asiakkaita, keitin kahvia, pesin astioita ja aloin avata salaattideliä. Kymmeneen mennessä olin avannut salaattidelin ja keskityin asiakaspalveluun. Aamu oli ollut tähän asti melko rauhallinen, mutta heti lounasajan alettua päivä vilkastui. Olin yhteentoista asti kassalla, kunnes kassavuoron työvuoro alkoi. Lounasaikana olin siellä, missä minua milloinkin tarvittiin. Kyseisen työvuoron nimi on hieman harhaanjohtava, sillä varsinainen ruoka-annosten valmistaminen alkaa vasta lounaan jälkeen, kun aamukeittiö siirtyy muihin tehtäviin. Päivä oli melko samanlainen kuin eilen, eli todella kiireinen. Jouduimme taas keittämään lounaan aikana lisää gluteenitonta pastaa ja pilkkomaan paprikaa. Opastin valmisteluvuoroa tekemään nuudelia, paprikaa ja limeä enemmän, mitä taulukot pyytävät. Meille tuli onneksi apuvuoro 13.00. Olin hetken keittiössä, jonka jälkeen pidin tauon, ja palasin keittiöön. Ruokaa meni tasaiseen tahtiin muutaman tunnin ajan. Kolmelta tuli hiljaisempi hetki ja sain tehtyä päivän toimistotyöt keittiön tietokoneella. Yleensä teen toimistotyöt taukoni aikana toimistossa, mutta nyt kun tietokone on epäkunnossa, täytyy ne tehdä jossain hiljaisessa välissä, ettei häiritse ruoka-annoksien valmistusta.

Perjantai 29.3.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä B. Päivässä oli vuororakenteen mukaiset neljä työvuoroa. Päiväni alkoi yhdeltätoista ja lounaan ajan valmistin ruoka-annoksia aamukeittiövuoron kanssa. Lounas alkoi rauhallisesti, mutta vilkastui puolenpäivän aikoihin. Hieman ennen kello yhtä aamukeittiövuoro alkoi tehdä suolaisia, jolloin minä jäin yksin valmistamaan ruoka-annoksia. Ruoka-annosten valmistuksen ohella tein täyttöjä. Täyttölistamme on uudistunut ja siinä oli mielestäni muutama korjattava asia, joista laitoin sähköpostiviestiä eteenpäin. Sieltä puuttui esimerkiksi yksi raaka-aine kokonaan ja joistain raaka-aineista puuttui erityishuomio merkintä. Esimerkiksi pavuissa on ennen ollut merkintä ”täytetään vasta kun loppuu vetarista” ja pyysin, että sama merkintä lisätään myös uuteen listaan. Pavuissa on melko lyhyt säilyvyysaika ja niitä menee vain muutamaan ruoka-annokseen. Pavut tulevat säilykkeenä ja pakkauskooko on menekkiin nähden melko suuri. Jos papuja täytetään etukäteen, niistä syntyy helposti turhaa hävikkiä.

Iltapäivä oli aika rauhallinen ja jäin yksin töihin kellon ollessa varttia vaille viisi. Melkein heti yksin jäätyäni, ruoka-annoksia tilattiin ja sainkin tehdä niitä keittiön sulkemiseen saakka. Olin onneksi saanut tehtyä illan tehtäviä, kuten saldotarkastuksia ja kylmävetolaatikoston siivouksen, sekä raaka-aineiden päivämäärien tarkastuksen, jo ennen kun jäin yksin töihin. Keittiön sulkemisen jälkeen siivosin asiakastilat, keräsin likaiset astiat pois ja pesin ne. Tämän jälkeen pesin astianpesu nurkkauksen ja astianpesukoneen, suljin kahvilan, suljin kassan alueen ja vein roskat.

Toimipisteessä menee ensi viikon torstaina iso asiakastilaus, johon valmistamme 100 sämpylää. Asiakastilausta varten pitää tilata enemmän raaka-aineita. Tilaamme osan raaka-aineista

Heinon tukusta ja osan omalta leipomoltamme. Heinon kuorma tulee torstaisin ja maanantaisin iltapäivällä, joten raaka-aineet pitää tilata jo maanantain kuormaan. Maanantain tilaus tehdään huomenna lauantaina. Huomenna toimipisteessä ei ole esimiestä paikalla, joten lasikin tilakseen tarvittavat raaka-ainemäärät ja kirjoitin huomiselle ohjeen, jonka mukaan tilauksen tekijä osaa tilata raaka-aineita riittävästi. Leipomon kuorma tulee keskiviikkona ja se tilataan tiistaina. Olen itse tiistaina vapaalla, mutta toimipisteessä on kiertävä esimies työvuorossa, joka varmistaa, että raaka-aineita tilataan riittävästi.

Lauantai 30.3.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Tulin hieman aikaisemmin töihin, sillä minun piti vaihtaa työpuhelimeni uusi sim-kortti, sekä keskustella uuden työntekijän kanssa eräästä asiakaspalvelutilanteesta. Hänen kanssaan oli käyty keskustelu aikaisemmin tällä viikolla asiakaspalautteiden pohjalta. Keskustelusta tuli yhteenveto toimipisteen esimiehille. Yhteenvedosta kävi ilmi, että eräässä asiakaspalvelutilanteessa, johon olin mennyt avuksi, hän oli kokenut tullessaan nolatuksi minun toimestani. Kävimme tilanteen läpi ja pyysin häneltä anteeksi, jos hänelle oli tullut tilanteesta paha mieli. Hänen kanssaan oli käyty keskustelussa myös läpi muun muassa se, ettei se saa näkyä asiakkaille, jos on huono päivä. Hän oli saanut useamman asiakaspalautteen tyydyttävästä palvelusta. Seurasin hänen asiakaspalveluaan päivän aikana ja se oli parantunut huomattavasti keskustelun jälkeen.

Tälle päivälle ei ollut otettu ylimääräistä vuoroa, sillä emme odottaneet poikkeuksellisen suurta myyntiä. Vuoroni alkoi kymmeneltä ja ensimmäisenä tehtävänäni oli tukusta tulleiden pussitettavien raaka-aineiden pussitukset. Näitä ovat esimerkiksi kinkku, pekoni, paahtopaisti ja tonnikala. Kun olin saanut pussitukset tehtyä, aloimme valmistaa ennakkotilausta. Meille oli tehty pöytävaraus kello yhdeksitoista. Kahdeksan hengen seurue oli tilannut annokset etukäteen ja valmistimme ne heille valmiiksi. Kun annokset olivat valmiina, pesin hetken astioita ja puolelta päivin aloitin valmistelutyöt. Yhden aikaan iltapäivällä asiakkaita alkoi tulla tasaiseen tahtiin ja kassalla oli jatkuvasti jonoa. Valmisteluvuoron ei ole tarkoitus osallistua asiakaspalveluun, annosten valmistamiseen tai astianpesuun valmisteluiden aloittamisen jälkeen, paitsi akuutissa tilanteessa. Iltapäivällä tuli niin kiire, että jouduin useampaan otteeseen keskeyttämään omat työtehtäväni ja auttamaan astianpesussa tai asiakaspalvelussa. Tästä syystä jäin jälkeen omasta aikataulustani. Loppujen lopuksi päiväni piteni tunnilla.

Sunnuntai 31.3.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Iltakeittiön tehtäviin kuuluu sunnuntaisin valmistelut. Vuoroni alkoi yhdeltätoista ja aloitin melkein heti valmistelutyöt. Aamukeittiövuorossa ollut työntekijä sanoi, että aamulla oli tullut todella paljon hävikkiä suolaisista tuotteista. Pohdimme, että tähän saattaa vaikuttaa se, että meillä on nyt kauppakeskuksen tarjouspäivi-

en takia monet salaattit tarjouksessa. Tästä syystä monet asiakkaat valitsevat ehkä herkemmin salaattiannoksen, kuin suolaisen tuotteen vitriinistä.

Päivä oli aika kiireinen, joten autoin välillä astianpesussa, sekä päästin aamukeittiövuoron ja kassavuoron tauolle. Viiden aikaan minulla oli vielä valmistelutyöt kesken ja aamuvuoro jäi hetkeksi keittiöön auttamaan, jotta sain tehtyä rauhassa tehtäväni loppuun. Kassavuoro jäi myös hieman ylitöihin, sillä salissa oli vielä paljon likaisia astioita. Oma päiväni venyi myös, koska siivottavaa oli sulkemisen jälkeen melko paljon. Loppujen lopuksi kaikkien työvuorot venyivät noin puolella tunnilla.

### Viikkoanalyysi

Ruokatuotantoprosessi koostuu useista ydinprosesseista ja ydinprosessit edelleen tukiprosesseista. Tutkijasta riippuen, prosessit määritellään hieman eritavalla, mutta sisältö on sama. Teija Taskisen (2007) luoma raportti ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosesseista perustuu kahdeksan erilaisen ammattikeittiön ruokatuotantoprosessin vaiheisiin, joiden pohjalta hän on luonut yleisen ruokatuotannonprosessien mallin. Tämän mallin mukaan ruokatuotantoprosessi koostuu viidestä pääprosessista, jotka ovat ruokatuotannon kokonaissuunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus sekä ruokatuotannon toteutuksen seuranta. Nämä pääprosessit puolestaan koostuvat useista osaprosesseista.

Ruokatuotannon toteutuksen suunnitteluun kuuluu muun muassa raaka-aineiden tilaaminen, ruoan-valmistuksen jaksottaminen sekä esivalmisteluiden tekeminen. Toteutuksen suunnitteluun kuuluu olennaisena osana resurssien määrittäminen. Resurssien määrittäminen pitää sisällään niin työvoimatarpeen, kuin valmistettavien aterioiden määrän suunnittelun. Valmistusmäärien suunnittelu voi perustua vakiintuneeseen asiakasmäärään, etukäteistilauksiin, tai ruokamyynin tilastollisiin tietoihin. Jos valmistettavan ruoan tarve eikä asiakasmäärä ole tarkkaan tiedossa, on menekin arviointi haastavaa. Valmistusmäärien arviointi on edellytyksenä raaka-aineiden tilausprosessille. Valmistusmäärä arvion, varastotilanteen ja ruokaohjeiden avulla lasketaan raaka-aineiden tilaustarve. (Taskinen 2007, 37 - 42.)

Ruokatuotannon toteutus koostuu useista osaprosesseista, joita ovat tuotteiden valmistus, raaka-aineiden vastaanotto ja raaka-ainevaraston hallinta. Raaka-aineiden vastaanotossa tärkeää on laadun ja määrän tarkistaminen, tarvittaessa reklamaatioiden teko, omavalvontaan liittyvät tehtävät, sekä raaka-aineen sijoittaminen oikeaan paikkaan varastossa. Raaka-ainevarastot tulee pitää mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman pieninä laadun heikkenehmissen ehkäisemiseksi. Suuret varastot myös sitovat turhaan pääomaa. Ruoanvalmistusprosessia ohjaa reseptiikka. Jos vain pieni osa asiakasmäärästä on ennakkoon tiedossa, tulee valmistuksen prosessien olla hyvin suunniteltuja ja esivalmisteltuja. (Taskinen 2007, 43 - 46.)



Ruokatuotannon toteutuksen seurannalla pystytään arvioimaan toiminnan kannattavuutta. Seurannassa kerätään tietoja ruokatuotantoprosessin onnistumisesta, käytetyistä tuotantopanoksista ja niiden tuottamista tuloksista. Tuotantopanokset muodostuvat käytetyistä raaka-aineista, hävikin määrästä, tehdyistä työtunneista sekä muista kustannuksista. Erilaiset järjestelmät keräävät tilastollista tietoa myynnistä, menekistä sekä asiakasmääristä. Kun valmistelu- ja valmistusmääristä sekä syntyneestä hävikistä kerätään kirjallista tietoa, voidaan näiden kaikkien tietojen pohjalta arvioida kannattavuutta. Jos tulos ja tavoite eivät kohtaa, mietitään missä muutosta tarvitaan. (Taskinen 2007, 47 - 49.)

Kaikki tuotteet ja raaka-aineet, joista ei saada täyttä hintaa, luokitellaan hävikiksi. Ruoanvalmistuskeittiöissä hävikkiä syntyy monissa eri vaiheissa. Ostohävikkiä syntyy silloin, kun tilattu määrä ei vastaa vastaanotettua määrää. Ostohävikin minimoimiseksi on tärkeää tarkastaa aina kuormakirjasta vastaako tilattu määrä toimitettua määrää, ja tehdä tarvittaessa reklamaatio. Nämä toimenpiteet tehdään yrityksessä aina kuorman vastaanoton yhteydessä ja niiden avulla ostohävikki on pysynyt hyvin kurissa. Vastaanottohävikillä tarkoitetaan puolestaan sitä, kun tuotteiden vastaanotossa tai kuljetuksessa tuotteet vaurioituvat tai kylmäketju katkeaa. Vastaanottotarkastuksella ja reklamaatiolla pystytään vaikuttamaan myös vastaanottohävikin syntyyn. (Laskentatoimi - Hävikit 2007.)

Varastointihävikkiä on esimerkiksi pilaantumisen tai väärästä kiertojärjestyksestä aiheutunut hävikki. Kiertojärjestyksestä aiheutunut hävikki on puhtaasti työntekijöiden huolimattomuuden aiheuttamaa. Pilaantumishävikkiä pystyy estämään raaka-aineiden oikealla säilytyksellä, suojauksella ja käsittelyllä. Raaka-aineiden huono säilyvyys on myös yksi tekijä, joka tulee ottaa huomioon pilaantumishävikin syntymisessä. (Laskentatoimi - Hävikit 2007.)

Valmistushävikkiä on monenlaista; esivalmistushävikkiä, ruoanvalmistushävikkiä, kypsennyshävikkiä sekä ylituotantohävikkiä (Rosendahl 1994, 39). Esivalmisteluhävikkiä syntyy tuotteiden esikäsitteilyn yhteydessä. Esimerkiksi lohennahka ja vihannesten pilkonnasta jäävät käyttämättömät osat ovat esivalmisteluhävikkiä. Puolivalmisteiden käyttö vähentää esivalmisteluhävikkiä (Lampi, R, Laurila, A & Pekkala, M.L. 2006, 90), mutta toisaalta esikäsitteiltyjen tuotteiden säilyvyys saattaa olla huonompi, jolloin syntyy herkemmin varastointihävikkiä.

Ylituotantohävikki on nimensä mukaan hävikkiä jota syntyy, kun tuotteita valmistetaan yli tarpeen. Menekin seuranta ja valmistusmäärien huolellinen suunnittelu on avainasemassa ylituotantohävikin estämisessä. Annosteluhävikkiä syntyy, kun ruoka-annoksissa ei noudateta ohjeistuksen mukaisia annoskokoja. Myyntihävikki on puolestaan hävikkiä, joka syntyy silloin kun tuotteelle olisi kysyntää, mutta sitä ei ole jostain syystä saatavilla. Raaka-aineiden loppuminen ja liian pienet valmistusmäärät aiheuttavat myyntihävikkiä. (Rosendahl 1994, 39).

### 3.7 Seurantaviikko 7

Viikon teemana on erilaisten ihmisten johtaminen. Tavoitteina on oppia ymmärtämään työntekijöiden erilaisia näkemyksiä, ajattelu- ja toimintamalleja sekä niitä hyödyntämällä oppia johtamaan työntekijöitä tavalla, joka motivoi heitä tekemään parhaansa.

Maanantai 1.4.2019

Olin toimipisteessä B työvuorossa, johon kuului toimistotyöt sekä viikkosiivouksia. Toimipisteen B kahvilaesimies on talvilomalla kaksi viikkoa ja toimin hänen sijaisenaan. Päiväni alkoi 6.30 kassapohjien vaihdolla ja tasaamisella, jonka jälkeen tein viikoittaiset toimistotyöt. Koska tänään on kuun ensimmäinen päivä, pakkasin viime kuun materiaalit pusseihin ja laitoin ne toimistolle. Olin valmis toimistotöistä puoli yhdeksän aikaan.

Tämän jälkeen siirryin hetkeksi keittiön puolelle valmistamaan asiakastilausta. Tilaukseen meni 20 kinkkujuustosämpylää. Sämpylöitä valmistaessani kyselin aamukeittiövuorossa olleelta työntekijältä, joka oli ollut myös viikonlopun töissä, onko uudessa pilkonta-, keittämis- ja täyttölistassa ilmennyt jotain, mitä pitäisi kenties muuttaa. Hän sanoi, että listan mukaan kaikkea tehtiin todella vähän, mutta selitin hänelle, että se johtuu siitä, että maanantai aamuisin tehdään nykyään maanantaille pilkonnat. Mikään ei ollut kuitenkaan loppunut viikonlopun aikana kesken, joten en laittanut viestiä eteenpäin tarvemäärien nostoihin liittyen. Kun kävin kylmiössä, huomasin, että meillä oli todella vähän keitettyä fusillipastaa ja kaikki päivän salaattimismisaukset oli vielä tekemättä. Katsoin keittämislistalta, että sunnuntaina oli keitetty ihan oikein listan tarvemäärien mukaan. Fusillipastaa pitäisi keittää myös erikseen pasta-annoksia varten, ja misata ne valmiiksi annosrasioihin. Tämä on uutta keittämislistassamme. Näitä fusillimismisauksia ei oltu keitetty ollenkaan. Kävin asian läpi viikonloppuna töissä olleen työntekijän kanssa, ja hän sanoi, ettei ollut ymmärtänyt, että niitä keitetään nykyään erikseen. Kun olin saanut kinkkujuustosämpylät tehtyä, autoin vielä sen verran, että keitin fusillipastaa ja misasin sen valmiiksi pasta-annoksia varten sekä keitin kylmiöön salaatteja varten lisää fusillipastaa. Tästä laitoin myös viestiä eteenpäin, että sunnuntain tarvemäärää voi nostaa, sillä maanantaina tehdään paljon salaattimismisauksia.

Kello oli hieman vajaa yksitoista, kun siirryin viikkosiivouksiin. Siivouksia varten on tehty suuntaa antava lista, missä on mainittu siivouskohteita. Viikonloppuna oli siirretty kelloja, joten ensin siirsin kellon oikeaan aikaan ja samalla putsasin kellon, joka oli paksun rasvan peitossa. Tämän jälkeen katsoin listalta siivouskohteita ja aloitin astianpalautuskärryjen pesulla, koska kärryt olivat juuri sopivasti tyhjillään. Seuraavana listalla olisi ollut tiskinurkkauksen pesu, mutta lounas oli juuri alkamassa, joten jätin tiskinurkan pesun välistä. Siirryin takatiloihin pois lounaan alta, pesin henkilökunnan wc-tilan sekä siivouskomeron. Molemmista pesin lattian sekä lattiakaivot, pyyhin hyllyt, pesin peilit, wc-pöntön, lavuaarit, järjestelin

tavarat hyllyille ja siivouskomerosta pyyhin kaikkien pesuaineiden purkit. Päivän loppuksi kirjoitin sähköpostin päivän aikana tehdyistä siivouksista ja välitin sen toimipisteen esimiehille.

Keskiviikko 3.4.2019

Olin iltavuorossa toimipisteessä B. Päiväni alkoi kello yksitoista ja lounaan ajan olin aamukeittiövuoron apuna keittiössä. Aamukeittiövuoro valmisti ruoka-annoksia ja minun tehtäväni oli paistaa leipää, tehdä misauksia, paistaa pullaa ja tarvittaessa auttaa ruoka-annosten valmistamisessa. Tänään meni todella paljon kylmiä salaatteja. Lounasajan jälkeen aamukeittiövuoro siirtyi suoalaisten valmistukseen ja minä jäin valmistamaan ruoka-annoksia. Ruokaa meni aika paljon vielä lounaan jälkeenkin ja aloitin täyttöjen valmistuksen vasta kolmen aikoihin. En itse ehtinyt tiskaamaan, ja kassavuorossa ollut työntekijä unohtui taas välillä juttelemaan kassalle, vaikka salissa oli paljon tiskiä. Jouduin mainitsemaan hänelle muutaman kerran asiasta. Hän otti palautteen hyvin vastaan ja meni heti tiskaamaan.

Meiltä oli jo aamulla loppunut balsamico-oliiviöljykastike, ja sitä oli tulossa vasta illalla leipomon kuormassa. Kastike on monen asiakkaan suosikki, ja sen ollessa loppu, moni otti tilalle yrttiöljyä. Iltapäivällä loppui myös yrttiöljykastike, normaalia suuremman menekin takia. Toimipisteessä oli mennyt edellisviikon lopulla yksi suuri asiakastilaus, johon valmistettiin kuusi isoa ryhmäsalaattia. Salaatinkastikkeena on varmasti ollut balsamico-oliiviöljy, jonka takia se loppui. Aikaisemmin balsamico-oliiviöljyn kanssa ei ole ollut ongelmaa riittävyyden osalta.

Neljän aikoihin valmisteluvuoro oli tehnyt kaikki muut päivän työtehtävänsä paitsi leipomon kuorman purun. Leipomon kuorma ei ollut vielä tullut toimipisteeseen, joten pyysin valmisteluvuoroa tekemään minun tyolistallani olleet suolaiset, sillä olin itse hieman aikataulusta jäljessä. Sillä aikaa kun valmisteluvuoro teki suolaisiani, sain täytettyä vetarikartan, siistittyä vetarin sekä tehtyä keittiön saldotarkastukset. Kassavuoron päivä loppui viideltä, ja samoihin aikoihin tuli myös leipomon kuorma. Valmisteluvuoro purki leipomon kuorman ja tuli välillä avukseni kassalle, kun olin keittiössä valmistamassa ruoka-annoksia. Loppujen loppuksi valmisteluvuoro pääsi lähtemään 20 minuuttia aikaisemmin, ja minä pääsin lähtemään ajallaan puoli tuntia sulkemisen jälkeen.

Torstai 4.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Päiväni alkoi varttia yli seitsemän. Ensin laitoin laitteet päälle, valmistin pullat ja avasin kassan alueen. Tässä vaiheessa kello oli kahdeksan ja avasin kahvilan. Avaamisen jälkeen tein keittiön avaamiseen liittyvät tehtävät. Tämän jälkeen aloin valmistaa suolaisia. En saanut valmistettua kaikkia suolaisia, sillä kylmäsavulohi oli loppu, eikä lähikaupassamme ole sopivaa korvaavaa lohta. Valmisteluvuoro saapui yhdeksältä. Sain taas hieman hoputtaa valmisteluvuorolaista, sillä hän ei tuntunut oikein ymmärtävän, mitä

kaikkea hänen tulee saada tehtyä ennen kuin lounas alkaa. Valisteluvuoron työtehtäviin kuuluu ennen lounasta astianpesu, kassan täytöt sekä teepussien täyttö. Hän jäi taas useasti kassalle seisomaan ja juttelemaan minulle, vaikka olisi pitänyt olla jo hakemassa likaisia astioita salista. Saimme kuitenkin aamun tehtävät tehtyä ja minä ehdin myös pitää tauon ennen lounaan alkamista.

Kauppakeskuksessa oli tänään verenluovutustapahtuma, johon oltiin tilattu meiltä kahvit ja teet sekä 100 sämpylää. Eräs valmentajistamme tuli toimipisteeseen valmistamaan sämpylät ja huolehtimaan koko päivän ajan asiakastilauksen hoidosta. Hän tuli hieman kymmenen jälkeen ja teki sämpylöitä koko lounasajan. Lounaan jälkeen hän keitti kahvit termareihin ja laittoi teevedet valmiiksi. Tilausta tultiin noutamaan yhden aikoihin. Heillä ei ollut verenluovutustilassa kylmäsäilytystiloja, joten he hakivat sämpylöitä osissa.

Lounas oli melko samanlainen kuin eilenkin. Ruokaa meni tasaiseen tahtiin lounaan alusta loppuun saakka. Tänäänkin meni melko paljon kylmiä salaatteja. Tähän vaikuttaa varmaan lämpimämmät säät. Kylmemmillä ilmoilla lämpimät annokset ovat suositumpia kuin kylmät annokset. Puoli yhdeltä siirryin valmistamaan päivän suolaisia. En kuitenkaan saanut kaikkia suolaisia tehtyä loppuun sillä kananmunat loppuivat kesken. Tämä johtuu uudesta keittämislustasta. Laitoin asiasta viestiä eteenpäin. Kun olin saanut päivän suolaiset valmiiksi, päiväni päättyi.

Perjantai 5.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Päiväni alkoi lattian ja lattiakaivojen pesulla. Tämän jälkeen avasin normaalisti kahvilan ja aloin valmistamaan suolaisia tuotteita vitriiniin. Sain kaikki suolaiset valmistettua ja nopeasti salaattit tehtyä ennen lounasajan alkua, niin kuin on tarkoitus. Tämän jälkeen laitoin pullaa paistumaan ja pidin tauon. Tauollani tein samalla päivän toimistotyöt, eli siirsin edellisen päivän hävikit koneelle, merkitsin työvuoromuutokset työvuoro-ohjelmaan, sekä tein pikatuloksen eiliseltä päivältä. Pikatulosta tehdessäni huomasin, että eilisen päivän myynti oli ollut poikkeuksellisen suuri. Päivä oli ollut asiakasmäärältään melko normaali siihen asti kun minun päiväni päättyi, joten illan on täytynyt olla todella kiireinen. Iltavuoron saapuessa hän kertoikin, että ruokaa oli mennyt todella paljon ja häneltä oli jäänyt illan viimeiset suolaiset tekemättä. Onneksi asiakastilausta valmistamassa ollut valmentaja oli jäänyt auttamaan iltavuoroa ja he olivat molemmat päässeet lähtemään suunniteltuun aikaan.

Meitä oli tänään vain kolme työvuoroa. Lounasaika oli varsinkin kolmella työntekijällä melko kiireinen. Pisimmillään lounasruokailijat joutuivat odottamaan 20 minuuttia annoksiaan. Lounasannoksissa pyrimme siihen, että asiakkaan odotusaika on keskimäärin alle kymmenen minuuttia ja menu-annoksissa alle viisitoista minuuttia. Yksi valmentajista tekee viikoittain lounasseurantaa, josta näkyy lounasaikana valmistettujen lounas- sekä menu-annosten keskimää-

räinen odotusaika toimipisteittäin. Toimipiste B on päässyt tähän asti tavoiteaikoihin todella hyvin. Jos tämän päivän osalta tavoiteajat menevät yli, laitan viestiä asiasta, että meille pitää saada myös perjantapäivälle neljäs työvuoro, sillä kolmella työntekijällä emme pysty valmistamaan lounasannoksia yhtään nopeammin.

Lounasajan jälkeen siirsin itseni valmisteluvuoron työlistalle, sillä meiltä puuttui tänään neljäs työvuoro, eli valmisteluvuoro. Aloitin pullien pellittämällä, jonka jälkeen pussitin pekoniin ja härkiksen pakastamista varten pieniin pusseihin. Tämän jälkeen tein keittämiset ja pilkonnat. Perjantaisin keittämisiä ja pilkontoja on todella vähän, sillä viikonloppuna ei ole lounasaikaa ja ruokaa menee huomattavasti vähemmän. Kello oli noin kaksi kun olin saanut valmistelutyöt tehtyä ja sen jälkeen päästin ensin kassavuoron tauolle, jonka jälkeen päästin iltakeittiövuoron tauolle. Päivääni oli vielä noin puoli tuntia jäljellä, joten autoin astianpesussa.

### Viikkoanalyysi

On sanomattakin selvää, että jokainen ihminen on erilainen. Erilaisten ihmisten johtaminen vaatii ihmisten ymmärtämistä. Erilaisuutta voi olla näkyvät tekijät kuten ikä, sukupuoli, ulkonäkö tai käytöstavat. Myös näkymättömät asiat kuten persoonallisuus, elämäntilanne, arvot, kiinnostuksen kohteet, luonteenpiirteet ja koulutus tekevät ihmisistä erilaisia. Esimiehen on helpompi ymmärtää alaisiaan, mitä enemmän hän tietää heistä ja heidän erilaisuuksistaan. (Jabe, 2017.)

Johtajalle on tyypillistä valita alaisikseen kaltaisiaan ihmisiä, sillä hän kokee usein itse olevansa oikeassa ja samankaltaisia ihmisiä on helpompi ymmärtää. Todellisuudessa erilaisuus on voimavara, jota pitäisi osata arvostaa. Sen sijaan erilaisuus voi monesti ärsyttää. Hyvä tapa suhtautua erilaisuuteen, onkin yrittää ymmärtää asioita erilaisen ihmisen näkökulmasta, eikä yrittää opettaa heitä ajattelemaan samalla lailla, kuin itse ajattelee. Kaikella on aina puolensa, esimerkiksi hitaalta vaikuttava työntekijä voi olla toisaalta harkitseva ja tarkempi kuin nopeammat työntekijät. (Jabe, 2017.)

Työntekijöiden erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää motivoinnin onnistumiseksi. Työntekijöiden erilaisuuksiin tutustuessa voi käyttää apuna erottelutyyppejä. Erottelutyyppit kertovat ihmisten tavasta hahmottaa maailmaa sekä vastaanottaa informaatiota. Erottelutyyppien tunnistaminen antaa avaimet paremmalle vuorovaikutukselle. Erottelutyyppit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan eri tilanteissa voi tulla ihmisestä erilaisia tyyplejä esiin. Erottelutyyppien avulla voi muodostaa ihmisestä motivaatioprofiilin, joka auttaa motivaation luomisessa. Motivaatioprofiilin osa-alueita ovat toiminnan suunta, motivaation suunta, arvioinnin lähde, toiminnan puitteet, hahmottaminen, päätöksenteko, työskentelytapa, stressinsieto ja eläytymisen ajan suhteen. (Jabe, 2017.)

Toiminnan suunnan erottelutyyppejä ovat tarkkaan harkitseva ja asioihin tarttuva. Tällaisten ihmisten on joskus vaikea tehdä töitä yhdessä, sillä toinen stressaantuu siitä, että asiat tapahtuvat turhan nopeasti ja toinen siitä, ettei mitään tapahdu. Motivaation suunnan tyylejä on mahdollisuuksien näkeminen ja ongelmien ratkaiseminen. Arvioinnin lähde osa-alue kertoo siitä, onko ihminen sisäisesti vai ulkoisesti ohjautuva. Ulkoisesti ohjautuvat ihmiset tarvitsevat enemmän palautetta ja tunnustusta työstään, kun taas sisäisesti ohjautuville riittää oma kokemus työn onnistumisesta. Useimmat ihmiset sijoittuvat näiden kahden ääripäiden väliin. Toiminnan puitteilla tarkoitetaan kykyä tehdä asioita rinnakkain tai vastakohtaisesti yhtä asiaa kerralla. Molemmissa on puolensa, sillä yhtä asiaa tavoitehakuisesti työstävä henkilö saa asian varmemmin hoidettua loppuun saakka, kun taas useita asioita ideoiva henkilö ei ole yhtä tavoitehakuinen. Hahmottaminen kertoo yksilön kyvystä hahmottaa kokonaisuuksia. Vastakohtaparit tässä osa-alueessa ovat yksityiskohtiin takertuva asiantuntija sekä ympäröivä johtaja. Päätöksenteossa ihmiset jakaantuvat muutosta vastustaviin sekä muutosta haluaviin. Osa ihmisistä nauttii yksityiskohtaisesta ja haluaa omaa työrauhaa. Vastakohta tälle ihmistyyppille on vuorovaikutuksesta nauttiva, joka kaipaa kontaktia muiden kanssa viihtyäkseen työpaikalla. Stressinsietokyky liittyy vahvasti siihen, reagoiko ihminen tilanteisiin tunteella vai älyllä. Tunteella reagoivat ihmiset kokevat tilanteet helposti stressaavina, mutta tällaisia ihmisiä pidetään empaattisina. Älyllä reagoivat voivat puolestaan vaikuttaa kylmä-kiskoisilta, mutta he pärjäävät toimintakykyisinä myös tiukoissa tilanteissa. Viimeinen osa-alue on eläytyminen ajan suhteen. Tässä on oikeastaan kolme tyyppiä, eli nykyisyydessä, menneisyydessä ja tulevaisuudessa elävä. Yksi hyvä tapa motivoida esimerkiksi tulevaisuudessa elävää tyyppiä on puhua hänelle futurissa. (Jabe, 2017.)

### 3.8 Seurantaviikko 8

Viikon teemana on toiminnanohjausjärjestelmä kahvilatyöskentelyn tukena. Tavoitteena on oppia käyttämään kaikkia sen mahdollistamia hyötyjä jokapäiväisen työskentelyn, sekä johtamisen tukena.

Maanantai 8.4.2019

Olin aamukeittiövuorossa toimipisteessä B. Päivä alkoi kassapohjien vaihdolla, joka tehdään aina maanantaiaamuisin. Pohjien vaihdon jälkeen aloitin kahvilan avaamisen. Sunnuntaisin vitriiniin ei tehdä ollenkaan suolaisia tuotteita, joten maanantaiaamuisin suolaisia on todella paljon tehtävänä. Aamu oli todella rauhallinen ja sain kaikki suolaiset tehtyä ja taukoni pidettyä ennen lounasajan alkua.

Valmisteluvuoro tekee maanantaiaamuisin nykyään pilkonnat ennen lounasajan alkua. Viime viikko oli ensimmäinen, kun työvuororakenne oli tällainen. Viime maanantaina kysyin, miltä uusi rakenne tuntuu ja valmisteluvuoro sanoi, että hän ei ehdi tehdä kaikkia pilkontoja annetussa ajassa. Jokaiselle pilkonnalle on määritelty tavoiteaika, johon tulisi päästä. Katsoin

aikaisemmin viime viikolla raporteilta, kuinka kauan viime maanantaiaamuna pilkottuihin raaka-aineisiin olisi pitänyt kulua aikaa. Pilkontojen kokonaistavoiteaika oli tunti ja 6 minuuttia. Valmisteluvuoro alkaa maanantaiaamuisin 8.30. Pilkontojen jälkeen valmisteluvuorolla on työlistalla kassan täyttöjä ja teepussien täyttö, jotka olisi hyvä päästä tekemään kymmenen ja yhdentoista välillä muun asiakaspalvelu ohella. Eli pilkonnat olisi hyvä saada tehtyä kymmeneen mennessä, ja raporttien mukaan se on täysin mahdollista. Valmisteluvuoro joutuu toki käymään pilkontojen teon välissä kassalla palvelemaan asiakkaita, mutta siihenkin jää aikaa noin puoli tuntia. Tänään valmisteluvuorossa oleva työntekijä oli sama, kuin viime viikolla, ja kerroin hänelle että pilkonnat pitäisi raporttien mukaan ehtiä tekemään annetussa ajassa.

Lounasaika oli poikkeuksellisen hiljainen. Maanantai on normaalistikin viikon hiljaisin lounaspäivä, mutta tänään oli todella hiljaista. Kellon tullessa kaksitoista, minä aloitin päivän suolaiset. Niitä oli todella vähän ja olin valmis jo 12.30 eli tunnin aikataulusta edellä. Tämän jälkeen olin siirtymässä toimistoon, tekemään viikoittaisia toimistotöitä. Huomasin kuitenkin kahvilan sähköpostiin tulleen viestin, joka koski isoa asiakastilausta tämän viikon perjantaille. Tilauksessa oli voileipäkakkuja, jotka tilasin leipomolta, sekä 6 ryhmäsalaattia. Ryhmäsalaatteihin laskin tarvittavat raaka-aineet ja kirjoitin huomiselle listan, jonka mukaan raaka-aineita tilataan tukusta, sekä leipomolta enemmän. Täytin viestin pohjalta myös asiakastilauslomakkeen ja laitoin sen asiakastilauskansioon. Tämän jälkeen tein toimistotyöt ja lähdin kotiin.

Tiistai 9.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Päivä meni oman työvuoroni osalta ihan normaalisti, avasin kahvilan ja tein aamun suolaiset, pidin tauon ja olin lounasajan keittiössä valmistamassa ruoka-annoksia. Tämän jälkeen tein päivän suolaiset, joita oli tänään huomattavasti enemmän kuin eilen. Olin valmis ajallaan.

Toimipisteessä aloitti tänään uusi työntekijä. Hänellä oli kassakoulutus kouluttajan kanssa. Heidän vuoronsa alkoi 2 tuntia aikaisemmin kuin kassavuoro normaalisti alkaa. Työntekijän tullessa aamulla paikalle, esittelin ensin itseni hänelle, jonka jälkeen esittelin hänelle hänen kouluttajansa ja hän jatkoi siitä.

Yrityksessä on otettu hiljattain käyttöön uusi tapa vastaanottaa ja lähettää materiaalia toimiston ja työntekijöiden välillä. Uusi työntekijä on saanut henkilökohtaiset tunnukset, jolla hän pääsee kirjautumaan omalle henkilökohtaiselle sivustolle, josta yksi osa koskee materiaalien vastaanottoa. Kun toimisto on lähettänyt toimipisteeseen esimerkiksi työntekijän vaatteet, ne on pakattu pussiin, joka on merkitty numerosarjalla. Työntekijä näkee omalta sivustoltaan vaatteiden noutotoimipisteen ja numerosarjan. Kun hän vastaanottaa vaatteet, hän tarkistaa, että pussin sisältö vastaa sivustolla lueteltuja vaatteita ja kuittaa materiaalin vas-

taanotetuksi. Tänään työntekijällä ei kuitenkaan ollut sivustolle kirjautumistunnuksia mukanaan, mutta hän oli ottanut numerosarjan talteen. Näin hän löysi itselleen osoitetun vaatepussin, mutta ei päässyt kuittaamaan sivustolta vaatteita vastaanotetuksi. Ohjeistin häntä tekemään kuittauksen kotona. Jatkoa ajatellen esitietomateriaalissa, joka lähetetään työntekijälle ennen perehdytyksen alkua, olisi hyvä kertoa selkeästi, että kirjautumistunnus ja salasana tulee ottaa ensimmäisenä päivänä mukaan.

Ensivaikutelmani uudesta työntekijästä oli todella hyvä. Vaatteiden vaihdon jälkeen he tutustuivat ensin vitriinituotteisiin ja kouluttaja kertoi erityisruokavalioista. Tuotteisiin tutustumisen jälkeen he katsoivat kassaa ja tutustivat siihen. Tämän jälkeen he siirtyivät astianpesuun. Kouluttaja pyysi tässä vaiheessa uutta työntekijää täyttämään osioita taitotestistä, joita he olivat siihen mennessä käyneet läpi. Taitotesti on jaettu osa-alueisiin, kuten astianpesu, erityisruokavaliot ja asiakaspalvelu. Tarkoituksena on, että ensin yksi osa-alue perehdytetään työntekijälle, jonka jälkeen hän saa tehdä juuri opittuja asioita hetken itsenäisesti. Tämän jälkeen täytetään kyseisen osa-alueen testiosuus. Päivän edetessä työntekijä pystyi jo palvelemaan asiakkaita melko itsenäisesti, kouluttajan valvovan silmän alla.

Perehdytysprosessiin on tullut hieman muutoksia. Pakolliset testit ovat testejä esimerkiksi pelastussuunnitelmasta ja info-kansiosta, joiden tarkoituksena on varmistaa, että kyseiset asiat on käyty uuden työntekijän kanssa läpi. Ennen nämä testit olivat kouluttajien vastuulla, ja tarkoitus täyttää ensimmäisten kolmen koulutuspäivän aikana. Tämä oli hieman epäselvää ainakin toimipisteessä A, ja kirjoitinkin asiasta jo ensimmäisten viikkojen aikana. Nykyään testien teettäminen on esimiesten vastuulla. Kaksi ensimmäistä testiä, joiden materiaali on lähetetty työntekijälle etukäteen sähköisesti, on tarkoitus täyttää ensimmäisten kolmen koulutuspäivän aikana. Loput pakolliset testit tulee teettää koeajan puitteissa. Uuden työntekijän kolme ensimmäistä koulutuspäivää ovat tänään tiistaina, huomenna keskiviikkona ja ylihuomenna torstaina. Ensimmäiset omat kassavuorot alkavat ensiviikolla. Toimipisteessä ei ole keskiviikkona eikä torstaina esimiestä paikalla, joten tulostin testit valmiiksi ja pyysin kouluttajaa teettämään testit työntekijällä koulutuspäivien aikana. Esimiehen tulee työntekijän ensimmäisenä päivänä pyytää työntekijältä salmonellatodistus, hygieniapassi, tilinumero, verokortti, mahdollinen anniskelupassi sekä aikaisemmat työtodistukset ja laittaa ne toimistolle. Kysyin työntekijältä näistä, mutta hän olikin jo laittanut ne suoraan toimistolle. Laitoin taulukkoon tiedon siitä, että paperit on jo toimitettu.

Koska toimipisteessä ei ole seuraavaan kahteen päivään esimiestä paikalla, kävin työntekijöiden kanssa läpi, mitä tulevien päivien aikana pitää huomioida. Huomiselle on asiakastilaus, johon menee 20 korvapuustia. Ne on jo pellitetty valmiiksi, ja kävin huomisen aamuvuoron kanssa läpi, että hän paistaa pullat huomenna ennen lounasajan alkua. Torstaina ei ole asiakastilauksia, mutta perjantain tilauksiin tulee valmistautua. Valmisteluvuoron tulee pilkkoa ja keittää valmiiksi ryhmäsalaatteihin tarvittavat raaka-aineet. Torstai iltavuoron tulee valmis-



taa perjantaiamuna haettava asiakastilaus, joka sisältää 30 sämpylää. Perjantaille saamme taas yhden valmentajan avuksi, kun koristelemme 6 voileipäkakkua ja valmistamme 12 ryhmäsalaattia.

Perjantai 12.4.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä B. Meitä oli poikkeuksellisesti vain kolme työntekijää, mutta yksi valmentajistamme oli auttamassa, jotta saimme kaikki päivän asiakastilaukset tehtyä. Lounasaikana minä olin keittiössä valmistamassa ruoka-annoksia, kassavuoro oli kassalla, aamukeittiö vuoro teki asiakastilaukseen meneviä ryhmäsalaatteja ja valmentaja auttoi siellä missä häntä tarvittiin. Lounasaika oli melko vilkas ja aamukeittiövuorossa ollut työntekijä joutui ajoittain keskeyttämään asiakastilauksen valmistuksen ja auttamaan minua ruoka-annosten valmistuksessa. Kun aamukeittiövuoro sai asiakastilauksen valmistettua, hän teki valmisteluita. Kun lounasaika hiljeni, minä aloin pussittaa eilen tukusta tulleita pussitettavia raaka-aineita. Kun kaikki valmistelut oli tehty, valmentaja päästi kassavuoron tauolle. Sen jälkeen minä menin tauolle ja tein kolmen päivän toimistotyöt. Tämän jälkeen valmentaja siirtyi tekemään omia töitään.

Kassavuorossa olevalla työntekijällä oli ollut tiistaina, keskiviikkona ja torstaina kassakoulutuksia uuden työntekijän kanssa. Kysyin häneltä, miten uusi työntekijä on pärjännyt. Hän on kuulemma oppinut erittäin nopeasti ja kouluttajalla oli hänestä ainoastaan positiivista sanottavaa. Koulutuspäällikkömme oli laittanut aikaisemmin viikolla sähköpostia, että seurantataulukkoa ei ollut täytetty uuden työntekijän osalta. Kouluttajan vastuulla on tehdä uudesta työntekijästä arvio joka koulutuspäivältä ja teettää hänellä taitotesti. Kysyin kouluttajalta, miksi tietoja ei ole viety perehdytysseurantataulukon. Hän kertoi, että on teettänyt kaikki testit ja täyttänyt arvioinnit, mutta ei tiennyt mihin kohtaan ne pitää seurantataulukossa merkitä. Kävimme taulukkoa hänen kanssaan läpi ja hän täytti seurantataulukon vuoronsa päätteeksi.

Pääsin omasta vuorostani ajallani, ja katsoin vielä päivän päätteeksi esimiesten yhteistä kalenteria. Kalenterissa on ensiviikon maanantaille yksi työtehtävä, jota varten tulostin kuitauslistan valmiiksi. Tehtävänä on käydä kaikkien työntekijöiden kanssa eräs info läpi ja pyytää jokaista työntekijää kuittaamaan asia ymmärretyksi. Tämän jälkeen kuitauslistasta otetaan kuva ja se laitetaan tietokoneelle omaan kansioonsa. Myös esimiesten tulee kuitata nimensä listaan infon ymmärtämisen merkiksi. Kahvilaesimies palaa vasta tiistaina lomaltaan, joten hän pystyy kuittaamaan tehtävän vasta tiistaina. Laitoin asiasta sähköpostin, että toimipisteen kuitauslista tulee päivän myöhässä, kahvilaesimiehen loman takia.

Pääsiäinen, vappu ja helatorstai vaikuttavat kuormien tilaus aikatauluihin. Olemme saaneet aikaisemmin tällä viikolla ohjeistuksen kuormien tilaamista koskien. Ohjeistuksen mukaan

esimiesten tulee tilata poikkeuskuormat, jotta virheitä välttyttäisiin. Merkitsin esimiesten kalenteriin päivät, jolloin poikkeukselliset kuormat tilataan.

Lauantai 13.4.2019

Olin tänään työvuorossa toimipisteessä B. Lauantaisin toimipisteessä on kaksi työvuoroa, toinen alkaa kahvilan avauksella ja sisältää suolaisten valmistuksen sekä valmistelutöitä. Tämä vuoro loppuu kun kahvila suljetaan. Toinen vuoro, jossa itse olin, alkaa kun kahvila avataan ja loppuu kun kahvila on suljettu ja sulkemisen jälkeiset työt on tehty. Päiväni koostui pääasiassa asiakaspalvelusta ja astianpesusta. Aamulla asiakaspalvelun ohella tein kassanalueen täytöt. Kassanalueen täytöt pitävät sisällään esimerkiksi kahvipapujen lisäämisen papumyllyyn, kassan jääkaapin täyttämisen ja juomavetriiniin täyttämisen. Huomasin, että muutama aamun työtehtävä oli teesissä väärällä työlistalla. Otin työlistoista kuvat työpuhelimellani ja laitoin asiasta sähköpostin eteenpäin. Vuorooni kuului myös kassanalueen sekä keittiöalueen sulkemiseen liittyvät työtehtävät. Keittiön sulkemisen yhteydessä huomasin, että marinoituja kasviksia meni paljon hävikkiin. Päivän toisessa työvuorossa ollut työntekijä mainitsi myös paprikapalan pilkontamäärästä. Laitoin myös paprikapalan ja marinoitujen kasviksien pilkontamäärästä sähköpostia eteenpäin. Illan tehtäviä tehdessäni huomasin, että listaltani puuttui uunien päivittäinen puhdistaminen sekä erikoiskahvikoneen pesu. Laitoin näistäkin asioista sähköpostia. Molemmat, sekä minä, että päivän toinen vuoro, pääsimme vuoroistamme ajallaan.

Sunnuntai 14.4.2019

Olin työvuorossa toimipisteessä B. Toimipisteessä on sunnuntaisin vain yksi työvuoro. Vuoroni alkoi kahvilan avaamisella. Avaamisen jälkeen pellitin kohotettavat tuotteet. Tämän jälkeen täytin keitto- ja pilkonta listan. Listan mukaan sunnuntaisin ei tarvitsisi tehdä lainkaan pilkontoja, mutta minun oli kuitenkin pakko pilkkoa punasipulia, limeä, salaattia sekä paprikaa, sillä ne olivat ihan lopussa. Näitä olisi pitänyt listan mukaan pilkkoa eilen, mutta valmisteluja tehnyt työntekijä on lukenut listaa väärin. Käyn asian hänen kanssaan läpi myöhemmin. Kun olin saanut pilkonnat tehtyä, aloitin keittämiset, jonka jälkeen tein täytöt. Päivä oli melko rauhallinen. Sain kaikki työt tehtyä päivän aikana ja pääsin lähtemään ajallaan. Huomasin päivän aikana, että tarroittajaan laitettavat tarrarullat olivat päässeet loppumaan, joten kävin työvuoroni jälkeen hakemassa toisesta toimipisteestä yhden tarrarullan, josta teen huomenna tavarasiirron.

Viikkoanalyysi

Toiminnanohjausjärjestelmät eli ERP-järjestelmät ovat yrityksen toimintaa ohjaavia laajoja tietojärjestelmiä. Lyhenne ERP tulee englanninkielen sanoista Enterprise Resource Planning. ERP-järjestelmälle on tyypillistä, että se on integroitu, eli sen ytimessä on yksi tietokanta, jota eri toiminnot käyttävät. Yhteinen tietokanta kaiken ytimessä mahdollistaa tiedon lä-

pinäkyvyyden. Tämä tuo myös haasteita siltä osalta, että tiedon on oltava ajantasaista. Yrityksen eri toiminnot, kuten tilaustenhallinta, materiaalinhallinta ja varastonhallinta hyödyntävät samaa tietokantaa. Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään parantamaan toiminnan taloudellisuutta, tehokkuutta, asiakaspalvelua sekä läpinäkyvyyttä. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2019.)

Yrityksessä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä teesi. Teesi sisältää jokaiselle päivän työvuorolle laaditun oman työvuorolistan, myytävien ja varastossa olevien valmiiden tuotteiden saldoliat ja paljon muita toimintoja. Teesi on yhteydessä kassajärjestelmään, ja kassaan lyödyt ruoka-annokset näkyvät teesissä ja kassaan lyödyt suolaiset ja makeat tuotteet vähentyvät saldolistoilta.

Esimerkiksi korvapuustien valmistusta teesi ohjaa seuraavasti. Ensin teesi pyytää kohottamaan korvapuusteja. Kun korvapuustien kohotustehtävä on tehty, korvapuustiaihiot näkyvät teesin saldolialta. Joka aamu teesi pyytää paistamaan tietyn, ohjelmistoon syötetyn tiedon mukaisen määrän korvapuusteja. Kun korvapuustien paistotehtävä on tehty, korvapuustiaihiot vähentyvät saldolialta ja valmiiden korvapuustien määrä nousee saldolialta. Kun kassalla myydään korvapuusteja, ne vähentyvät saldolialta. Kun korvapuustien määrä saldolialta laskee tietyn, ohjelmistoon syötetyn määrän alle, teesi pyytää paistamaan lisää korvapuusteja. Teesiin on syötetty myös tuotteiden säilyvyysajat. Säilyvyysajan umpeuduttua, teesi pyytää poistamaan tuotteen myynnistä, jolloin se kirjataan hävikkiin ja poistetaan myynnistä. Hävikit kirjataan kassaohjelmaan, jolloin ne vähenevät myös saldolialta.

Meillä on käytössä nettisivusto, josta voimme käydä katsomassa tietyn toimipisteen ja päivän raportteja. Voin esimerkiksi etsiä eilisen päivän raportit toimipisteen B osalta ja katsoa, milloin mikäkin työtehtävä on kuitattu tehdyksi. Kirjoitin aikaisemmin tarkistaneeni raporteilta pilkontoihin suunniteltua ja käytettyä aikaa. Käytin siinä hyväksi juuri näitä tuotantojärjestelmään tallentuneita raportteja. Raportit tuovat toimintaan läpinäkyvyyttä, sillä kuka tahansa voi katsoa, mitä missäkin toimipisteessä on milloinkin tapahtunut. Kaikki asiat eivät tietysti näy teesin raporteilta, mutta raportit antavat hyvän kuvan koko päivästä. Jos jollakin työntekijällä on haasteita aikataulussa pysymisen kanssa, raportit auttavat myös selvittämään tarkemmin, mitkä työtehtävät aiheuttavat haasteita. Tämä vaatii teesiin oikeaoppista käyttöä ja sitä, että työtehtävät aloitetaan ja lopetetaan, kuten on tarkoitettu.

### 3.9 Seurantaviikko 9

Tämän viikon teemana on esimiestyöskentely. Viikon tavoitteena on pohtia, minkälainen johtaja olen ja miten voisin kehittyä johtajana.

Maanantai 15.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä B. Vuorooni kuului viikoittaiset toimistotyöt sekä viikkosiivouksia, eli työvuoro oli ylimääräinen päivän normaalien työvuorojen lisäksi. Aloitin päiväni kassapohjien vaihdolla, joka pitää tehdä ennen kahvilan avaamista. Tämän jälkeen pesin astianpesupisteen lattian ja seinät, sekä kylmiön lattian ja toimistolle johtavan käytävän lattian sekä takatilan lattian. Hoidin lattioiden pesut aamulla, kun paikalla oli lisäksi ainoastaan aamukeittiövuoro. Saatuaani lattiat pestyä, siirryin takaisin toimistoon ja tein viikoittaiset toimistotehtävät. Toimistotehtävien jälkeen jatkoin siivouksia. Siistin toimistonurkkauksen, takatiloissa olevan hyllykön ja limuautomaatin pinnat.

Toimipisteessä viime viikolla aloittaneella työntekijällä oli tänään ensimmäinen oma kassavuoro. Hänen saapuessa vuoroon kysyin häneltä, miten hän on viihtynyt ja hän vastasi viihtyneensä hyvin. Kerroin hänelle kuulleen kouluttajalta pelkkää positiivista palautetta. Kävin hänen kanssaan erään tärkeä infon läpi ja pyysin häntä kuittaamaan asian ymmärretyksi kuitauslistaan. Viikoittaisia toimistotöitä tehdessäni huomasin, että hän oli ottanut erään 10% alennukseen oikeuttaneen kupongin vastaan, joka oli mennyt vanhaksi 31.1.2019. Näytin kupongin hänelle ja kerroin, ettei enää ota sen näköisiä kuponkeja vastaan ja tarkistaa jatkossa aina päiväyksen, jos kupongissa sellainen mainitaan.

Lounasajan alettua, menin alakertaan siivoamaan pukuhuonettamme. Pukuhuoneen siivouksessa meni muutama tunti, jonka jälkeen tulin vielä kahvilan puolelle pesemään pullapinnat.

Torstai 18.4.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi 15.00, mutta menin hieman aikaisemmin paikalle, sillä en ole ollut toimipisteessä pitkään aikaan työvuorossa. Pääkeittiövuoron piti loppua 15.30, mutta vuorossa ollut työntekijä sai puhelun, että hänen lapsensa oli joutunut sairaalaan ja hän joutui lähtemään hieman ennen kolmea. Aloitin työt sen takia hieman aikaisemmin.

Valmisteluvuorossa oli yksi toimipisteen vuoro esimiehistä. Hän oli puhunut toimipisteen kolmannen vuoro esimiehen kanssa pääsiäisestä johtuvista erikoisjärjestelyistä valmistusmääriin liittyen. Toimipiste on auki koko pääsiäisen, mutta lyhennetyin aukioloajoin. Lounasta ei myöskään ole perjantaina eikä maanantaina, joten esivalmisteluita ja suolaisia tuotteita tehdään normaalia vähemmän. Lattiat pestään yleensä perjantai iltaisin, mutta pitkäperjantain ollessa pyhäpäivä, lattianpesu siirtyi tälle päivälle.

Ruoka-annoksia tilattiin tasaisesti koko illan ajan. Valmisteluvuoro joutui olemaan hetken keittiössä pääkeittiövuoron puuttumisen takia. Valmisteluvuoron piti myös pilkkoa amerikansalaattia, mitä ei normaalisti tarvitse tehdä. Yleensä amerikansalaatti tulee valmiiksi pilkottuna, mutta pääsiäisen takia olemme tilanneet kokonaista amerikansalaattia, jotta saamme pidemmän säilyvyysajan salaatille. Näistä syistä valmisteluvuoron päivä venyi.

Kassavuorossa oli toimipisteessä viime viikolla aloittanut työntekijä. Tämä oli hänen kuudes oma työvuoro. Hän oli erittäin nopea liikkeissään ja asiakaspalvelu oli hyvää. Päivän aikana hänelle tuli muutama virhe kassalla, jotka vaativat korjausta, mutta muuten hän suoriutui päivästä oikein hyvin. Valmisteluvuorossa ollut vuoro esimies on toiminut uuden työntekijän kouluttajana. En ehtinyt kysyä hänen mielipidettään uudesta työntekijästä, mutta kysyn, kun saan tilaisuuden. Kassavuoro jäi hieman ylitöihin auttamaan minua astianpesun kanssa, sillä astioita oli melko paljon vielä siihen aikaan, kun minun oli tarkoitus jäädä yksin. Oma päiväni venyi myös hieman yli tunnin lattianpesun takia. Lattioita ja lattiakaivoja pestessäni ihmettelin niiden kuntoa. Yleensä lattiat eivät ole mielestäni noin likaiset, jos ne on maanantaina pesty kunnolla.

Perjantai 19.4.2019

Olin työvuorossa toimipisteessä A. Meitä oli tänään pyhäpäivän takia vain kaksi työntekijää vuoroissa. Toinen päivän vuoroista oli toimipisteen toinen vuoro esimies. Minä olin myöhemmässä vuorossa, joka alkoi kahvilan avaamisen aikaan ja loppui puoli tunti sulkemisen jälkeen. Sovimme, että minä olen kassalla palvelemaan asiakkaita ja tekemässä kassavuoron työtehtäviä sekä huolehdin astianpesusta. Toinen työntekijä oli keittiön puolella. Hän teki ruoka-annoksia ja päivän valmistelutyöt. Valmistelutöitä tehtiin taas hieman poikkeukselliset määrät pääsiäisen johdosta. Toinen vuoro esimies on ollut toimipisteessä aiemminkin pääsiäisenä töissä, joten hän osaa arvioida tekemäärät paremmin.

Päivä alkoi vilkkaasti ja ruoka-annoksia tilattiin heti avaamisen jälkeen melko paljon. Noin tunti avaamisen jälkeen ruoka-annokset oli saatu valmistettua ja toinen työntekijä aloitti keittiön puolella suolaisten valmistuksen. Minä huolehdin asiakaspalvelusta ja astianpesusta ja tein kassavuorolle kuuluvia tehtäviä, ajan salliessa. Päivä hiljeni ensimmäisen kiireisen tunnin jälkeen, ja saimme kaikki päivän työt tehtyä. Molempien työvuorot venyivät vartin verran.

Viikkoanalyysi

Esimiestyössä ei riitä pelkkä asioiden hallitseminen ja niiden johtaminen. Esimiehen tulisi ymmärtää, miten hän toimii ihmisten kanssa ja paineen alla. Häneltä vaaditaan siis hyvää itsetuntemusta. Esimiehet voidaan jakaa karkeasti kahteen eri temperamenttiryhmään. Toinen ryhmä on sinivihreä ja toinen punakeltainen. Sinivihreät esimiehet ovat introverteja ja haluavat asiallisen ja rauhallisen työympäristön. Punakeltaiselle esimiehelle on tyypillistä sosiaalinen ja aktiivinen käyttäytyminen. Esimiehen temperamentti heijastuu hyvin nopeasti myös työyhteisöön. Ihmiset aistivat minkälaista toimintaa esimies suosii ja alkavat käyttäytyä sen mukaisesti. Ihmisen temperamentti tulee esiin nimenomaan stressaavissa tilanteissa ja kiireessä. (Dunderfelt 2014, 33 - 38.)

Esimiesten lajittelua temperamenttien pohjalta voidaan jatkaa seuraavilla tyypeillä; kiltti pomo, kontrolloiva pomo, räyhääjä pomo, asiantuntijapomo ja innostunut pomo. Kiltin pomon tunnistaa siitä, että hän on nimensä mukaisesti kiltti kaikkia kohtaan, mutta välillä vähän liiankin kiltti. Alkuun kiltti pomo voi tuntua mukavalta esimieheltä, mutta hänessä on myös huonot puolensa. Kiltin pomon harkitseva ja ystävällinen johtamistyyli saa osan työntekijöistä turhautumaan. Tämentyyliselle esimiehelle on tyypillistä, että hän välttää puuttumasta asioihin, koska tietää niistä tulevan vaikeuksia. Hänen persoonallisuudelleen on ominaista ristiriitojen välttäminen. Kiltin pomon muottiin istuvan esimiehen tulisi kehittää johtajuuttaan etsimällä itsestään keltaoransseja ja punaisia luonteenpiirteitä ja kehittää niitä. Esimiehen tulisi myös valvoa, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Hänen on myös harjoitettava ottamaan vaikeatkin asiat puheeksi ja opetettava kestämaan erilaiset tunnereaktiot, mitä erilaisten näkemysten yhteentörmäyksissä syntyy. (Dunderfelt 2014, 38.)

Kontrolloivalle pomolle on tyypillistä halu puuttua työntekijöiden toimintaan jatkuvasti. Kontrolloiva pomo arvostaa järjestelmällisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja tehokasta työskentelyä. Kontrolloivan pomon käytös saattaa tuntua työntekijöistä siltä, ettei heidän osaamistaan arvosteta. Tämän tyyppinen esimies kokee työntekijöiden keskinäisen jutustelun turhana, työhön kuulumattomana asiana. Kontrolloiva pomo voi olla ulos- tai sisäänpäin suuntautunut. Kontrolloivien johtajatyyppejä tulisi harjoitella kuuntelemista, joustavuutta, erilaisten tyylien hyväksymistä, sekä armollisuutta itseään kohtaan. (Dunderfelt 2014., 42 - 43.)

Tunnistan itseni sinivihreäksi, kiltin ja kontrolloivan pomon sekoitukseksi. Arvostan asiallista ja rauhallista työilmapiiriä, jossa jokainen hoitaa omat työtehtävänsä ja kommunikointi liittyy selvästi työtehtäviin, joita päivän aikana tehdään. En koe sitä mitenkään tylsäksi, jos töissä puhutaan vain töistä. Koen sen usein jopa työtä haittaavana tekijänä, jos työntekijät puhuvat liikaa omista asioistaan, sillä se vaikuttaa useasti keskittymiseen ja siten myös työntekoon. Nämä ovat kontrolloivan pomon piirteitä. En kuitenkaan aina huomautasi asiasta, vaikka tiedän että pitäisi ja tämä taas on selvästi kiltin pomon piirre. Stressaavissa tilanteissa huomaan näiden piirteiden korostumisen. Keskityn työntekoon, jolloin saatan vetäytyä omaan hiljaisuuteeni ja tällaisissa tilanteissa myös muiden, omasta poikkeavat, käyttäytymistavat ärsyttävät normaalia enemmän.

Minun tulisi kehittää itseäni esimiehenä ensinnäkin vaikeiden asioiden esiin ottamisessa, sekä jämäkkyudessa. Otan tarvittaessa vaikeatkin asiat esille, mutta ne tuntuvat epämukavilta, enkä pidä niiden jälkeisestä tunnelmasta. Aloittaessani esimiestyön huomasin luottavani liikaa työntekijöihin ja heidän työmoraaliinsa. Olen oppinut olemaan vähemmän sinisilmäinen ja osaan suhtautua oikeanlaisella varauksella uusiin työntekijöihin.

Aarnikoivu (2013) puhuu palautteen antamisen tärkeydestä ja siitä, kuinka se on esimiehen oikeus sekä velvollisuus. Olennaiseen keskittyvän esimiehen on annettava sekä korjaavaa,

että onnistumisia koskevaa palautetta. Jos työntekijän saama palaute on enimmäkseen korjaavaa palautetta, hän voi kokea palautteen henkilökohtaisesti, jolloin sitä ei kyetä hyödyntämään toivotulla tavalla. Hyvänä nyrkkisääntönä voikin pitää sitä, että palautteen painopisteen on oltava positiivisessa palautteessa. Korjaavaa palautetta antaessa Aarnikoivu kehottaa ensin kysymään työntekijän näkemystä hänen omasta suorituksestaan. Tällä tavalla työntekijälle annetaan mahdollisuus itse oivaltaa heikko suoritus ja siihen vaikuttavat tekijät. Näin saadaan keskustelu avattua hyvässä hengessä ja työntekijä tuntee tullessa kuulluksi. Jos työntekijä ei itse näe toiminnassaan mitään parannettavaa, tulee esimiehen osoittaa hänelle kohdat, joissa on parannettavaa. Tässä vaiheessa on myös hyvä mainita henkilön voimavaroista ja siitä, että esimies uskoo työntekijän olevan kykenevä suoriutumaan tehtävästä vaaditulla tavalla, tämän niin halutessaan. Lopuksi on painotettava asian vakavuutta ja sitä, että palautteeseen johtava toiminta ei saa toistua. Korjaavan palautteen antamisessa tulee muistaa myös se, että se tulee antaa aina kahden kesken. (Aarnikoivu 2013, 84 - 85.)

### 3.10 Seurantaviikko 10

Viimeisen seurantaviikon aiheena on henkilöstön sitouttaminen ja joustavuus. Aihe valikoitui siitä syystä, että se on ilmennyt ongelmaksi kuluneiden viikkojen aikana. Viikon tavoitteena on selvittää syitä irtisanoutumisten taustalla sekä ymmärtää, mitkä asiat johtaa henkilöstön sitoutumiseen.

Tiistai 23.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä A. Päiväni piti alkaa kuudelta, mutta nukuin pommiin ja ehdin töihin vasta hieman ennen seitsemää. Myöhästymiseni takia lattian pesu jäi aamulta pois. Eilinen päivä oli ollut kiireinen, joten minulla oli aamulla paljon suolaisia tehtävänä. Lounas alkoi melko aikaisin enkä ehtinyt tehdä kaikkia suolaisia loppuun. Lounasasiakkaita oli todella paljon ja kaikki tulivat samaan aikaan, jonka syystä ruokajono oli yli puoli tuntia. Osa asiakkaista kääntyi takaisin, kun heille kerrottiin odotusaika. Valmisteluvuorossa ollut työntekijä joutui pilkkomaan salaattia lounasaikaan, jotta se ei loppunut kesken. Meillä oli kuitenkin onneksi yksi valmentajista apuna, joten pärjäsimme tilanteeseen nähden hyvin.

Lounas hiljeni puolen päivän jälkeen. Laitoimme pullaa paistumaan ja pääkeittiövuorossa ollut työntekijä kävi tauolla, jonka jälkeen hän tuli tekemään ruoka-annoksia ja minä aloitin täyttöjen tekemisen. Kylmiö oli lähes tyhjä kiireisen lounaan ja eilisen päivän takia, joten täyttöjä oli todella paljon tehtävänä. Täyttöjen jälkeen tein vielä aamulta jääneet viimeiset suolaiset. Päiväni venyi lopulta hieman yli tunnin.

Keskiviikko 24.4.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Vuoroni alkoi kolmelta. Omissa vuoroissaan olivat myös toimipisteen kahvilaesimies ja yksi vuoroesimiehistä. Heti ensimmäisenä kuulin, että

eilen kipeäksi tulleen työntekijän sairausloma jatkuu huomiseksi ja ylihuomiseksi. Huomisen oli jo järjestetty, mutta perjantain vuoro oli vielä paikkaamatta. Toimipisteessä B on perjantaisin vähemmän valmisteluja ja siellä pärjää tarvittaessa kolmella työntekijällä, jos työntekijät voivat tehdä suunniteltua pidemmät työvuorot. Soitin toimipisteen kahvilaesimiehelle ja kysyin, sopiiko hänelle, että neljäs vuoro siirtyisi toimipisteeseen A. Hän tarkisti asian työntekijöiltä, jotka ovat sinä päivänä toimipisteessä, ja se kävi heille. Minä soitin vielä vuoroesimiehelle, jonka oli tarkoitus tehdä työvuoro toimipisteessä B, mutta hän tuleekin tekemään sairauspaikkauksen toimipisteeseen A. Laitoin lopuksi työvuoromuutokset työvuoromuutosohjelmaan.

Lounasaika oli ollut kuulemma todella hiljainen. Asiakasmäärä jatkui vähäisenä työvuoroni alkaessa. Meillä on tällä hetkellä tortillat tarjouskassa ja niitä meni todella paljon. Tein tortilloita siihen saakka, kunnes kassavuorossa ollut työntekijä pääsi lähtemään. Hän pääsi ajallaan vuorosta. Hänen lähdettyään tuli vielä muutama ruokatilaus. Loppujen lopuksi sain kaikki työtehtävät tehtyä ajallaan ja pääsin lähtemään suunniteltuun aikaan.

Torstai 25.4.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi hieman ennen lounasta ja pilkoin ensimmäiseksi tomaattia. Lounas oli melko rauhallinen ja pilkoin jo lounasaikaan salaattia. Puolen päivän aikaan aloitin kohotettavien tuotteiden pellittämisen ja sen jälkeen tein suolaiset. Tämän jälkeen tein pilkonnat ja keittämiset. Niiden jälkeen tehtävänä oli vielä illan viimeiset suolaiset.

Työntekijä, joka oli sairaana, ilmoitti päivän aikana, että hän pystyy tulla jo huomenna töihin. Peruimme siis sairauspoissaoloa varten tehdyt vuorojen järjestelyt. Soitin toimipisteeseen B ja ilmoitin asiasta vielä toimipisteen kahvilaesimiehelle, jolla oli tänään vapaapäivä.

Astianpesunurkkauksen lattialle on jo pitkään valunut jostain vettä, emmekä ole saaneet paikannettua, mistä vesi tulee lattialle. Tänään tutkimme taas asiaa ja huomasin, että vesi valuu astianpesukoneen pohjasta. Laitoimme vuotokohtien alle astian ja lätäkköä ei enää ilmestynyt lattialle. Otin kuvan astianpesukoneen alta ja laitoin asiasta sähköpostiviestiä eteenpäin. Saimme vastauksen, että huolto on tilattu ja huomenna korjaaja tulee katsomaan astianpesukonetta.

Perjantai 26.4.2019

Olin valmisteluvuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi leipomon kuorman purkamisella. Kun kuorma oli purettu, pilkoin taas tomaattia. Lounas oli tänäänkin melko rauhallinen ja sain pilkottua taas salaattia lounasaikana. Päiväni oli työtehtäviltään hyvin samanlainen kuin eili-



nen päivä. Ainoa poikkeus leipomon kuorman lisäksi oli se, että tänään tuli Heinon kuorma, jonka purin iltapäivällä.

Astianpesukone näytti vuotavan vielä enemmän kuin eilen. Kahvilaesimies laittoi asiasta taas viestiä ja varmisti, että onhan korjaaja tulossa tänään. Saimme vastaukseksi, että on tulossa, mutta kellonaikaa ei osattu kertoa. Minun vuoroni päättyi kuudelta, eikä korjaaja ollut vielä siihen mennessä käynyt. Ohjeistin iltavuoroa jättämään huomiseksi lapun, jossa ilmoittaa, onko korjaaja käynyt vai ei ja onko astianpesukone kunnossa.

Lauantai 27.4.2019

Olin iltakeittiövuorossa toimipisteessä A. Vuoroni alkoi hieman ennen puolta päivää. Saapuesani töihin, aamukeittiövuorossa ollut työntekijä valmisti ruoka-annoksia keittiössä. Hänellä oli vielä aamun suolaiset kesken, joten minä ryhdyin valmistamaan ruoka-annoksia ja hän jatkoin suolaisten tekoa. Saatuaan suolaiset valmiiksi, hän alkoi valmistaa kanssani ruoka-annoksia, sillä ruokajono oli lähes puoli tuntia. Valmistimme ruoka-annoksia noin kolme tuntia kahdestaan. Kun asiakasvirta hiljeni, minä tein leipomon sekä Heinon tilauksen. Seuraavalla viikolla on vappu, joka vaikuttaa tilauksiin. Yksi Heinon kuorma jää kokonaan välistä, joten ensi viikon ensimmäiseen kuormaan, joka tilattiin tänään, piti tilata enemmän tavaraa.

Astianpesukoneen korjaaja oli käynyt eilen illalla katsomassa konetta. Iltavuorossa ollut työntekijä oli jättänyt lapun, kuten pyysin, jossa luki, että korjaaja oli käynyt ja koneen pitäisi olla kunnossa. Aamulla töihin tullessani, jo töissä olleet työntekijät kertoivat, että kone vuotaa edelleen ja pesee todella huonosti. Laitoin asiasta heti sähköpostia eteenpäin. Tutkin itse astianpesukonetta pahimman ruuhkan mentyä, ja totesin, että se vuotaa huomattavasti vähemmän kuin eilen, mutta pesutulos oli erittäin huono. Sain vastauksen sähköpostiin, jossa kerrottiin, että korjaaja on tulossa maanantaina tai tiistaina katsomaan konetta uudelleen, sillä häneltä oli eilen loppunut aika kesken. Koneessa oli huono huuhtelutulos, joten jouduimme huuhtelemaan kaikki astiat pesun jälkeen käsisuihkulla.

Päivä hiljeni iltaa kohden ja kaikki saivat työtehtävänsä tehtyä melkein aikataulussa. Minä jäin vielä sulkemisen jälkeen koristelemaan kolme voileipäkakkua, jotka menevät huomiseen asiakastilaukseen.

Sunnuntai 28.4.2019

Olin aamuvuorossa toimipisteessä A. Päiväni alkoi normaalisti kahvilan avaamisella. Kassavuoron saapuessa, olin saanut kaikki keittiön avaukseen liittyvät tehtävät tehtyä ja aloin valmistamaan aamun suolaisia. Sain kaikki suolaiset valmistettua ennen kuin ruokatilauksia alkoi tulla. Hieman ennen puoltapäivää alkoi muutaman tunnin kestävä aika, jolloin keittiössä oli jatkuva jono. Minä valmistin ruoka-annoksia, kassavuoro palveli asiakkaita ja kolmas vuoro eli

iltakeittiövuoro, vei annoksia pöytään ja huolehti astianpesusta. Kolmannen vuoron tehtäviin kuului valmistelut, sekä päivän ja illan suolaiset. Hän joutui kuitenkin tiskaamaan suuren osan ajasta, joten hänen työtehtävät eivät pysyneet aikataulussa.

Kassavuorossa ollut työntekijä on melko uusi. Hänet on perehdytetty toimipisteessä B ja olin aiemmin kuullut hänestä pelkkää positiivista palautetta. Tänään huomasin, että hän ei huolehdi astianpesusta oma-aloitteisesti lähes ollenkaan. Hän ei myöskään noudata ”tuo tullesas, vie mennessäs” ohjeistusta, eli kulkee usein tyhjin käsin. Sanoin hänelle pariin otteeseen päivän aikana, että hänen tulee hakea puhtaita astioita aina, kun hänellä ei ole asiakkaita, mutta toiminta muuttui aina vain hetkellisesti. Kyseinen työntekijä tekee suurimman osan vuoroistaan toimipisteessä B. Puhuin illalla toimipisteen B kahvilaesimiehen kanssa puhelimessa, kun hän soitti moduulikoulutuksiin liittyvistä asioista. Kerroin hänelle havaintoni työntekijän astianpesusta ja hän kertoi huomanneensa saman. Sovimme, että kahvilaesimies käy hänen kanssaan moduulikoulutusten ohella kertaalleen läpi, kuinka tärkeä osa astianpesu on jokaista työvuoroa.

Minä jäin hieman ylitöihin, jotta iltakeittiövuoro sai tehtyä viimeiset valmistelutyönsä ennen keittiön sulkemista.

#### Viikkoanalyysi

Yrityksillä on henkilöstön muodostamisessa nykyään hyvin tärkeänä prioriteettina joustavuus. Syitä on monia. Yksi syy on yritysten toiminnan volyymin vaihtelu markkinoiden mukaan. Tämä voi olla suhdanteiden tai jopa viikonpäivien mukaista muutosta tuotannossa tai myynnissä. Toinen syy joustavuuden tarpeeseen on asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden palveleminen mahdollisimman nopeasti. Viimeisenä syynä on yritysten omistuspöytävaaran vaatimus tasaisesta tuloksesta. Tasaisen tuloksen saavuttamiseksi on usein sopeutettava kustannuksia eli työvoimaa. (Viitala 2007, 88.)

Ravintola-alalla työntekijöiltä vaaditaan päivittäistä joustamista asiakasvirran mukaan. Hiljaisina päivinä odotetaan, että työntekijä on valmis tekemään lyhyemmän päivän ja vastaavasti kiireisinä päivinä valmis tekemään pidemmän työvuoron, jotta päivän työtehtävät saadaan tehtyä. Myös yllättävissä tilanteissa, kuten sairauspoissaoloissa työntekijöiltä odotetaan joustavuutta työvuorojen muuttumisen suhteen. Jotkut voivat kokea tämän hyvin raskaaksi. Päiväkirjan kirjoittamisen jaksolle sattui monta irtisanoutumista samaan aikaan ja eräs pitkäaikainen työntekijämme meinasi myös lähteä yrityksestämme. Hän oli jo hakenut muita töitä, mutta saimme hänet kuitenkin pidettyä yrityksessämme. Hän mainitsi syyksi kokeneensa, että häneltä odotettiin liikaa joustoa työvuorojen suhteen. Hän koki, ettei hänellä ollut muita vaihtoehtoja kuin tehdä vuorot, joita häneltä pyydettiin. Tämä tapahtui siihen aikaan kun henkilöstöpulan takia jouduimme ottamaan poikkeukselliset työvuororakenteet käyttöön ja joka päivältä vähennettiin yksi työvuoro, muiden vuorojen pidentyessä.

Henkilön psykologista suhtautumista työskentelyorganisaatioon kutsutaan sitoutumiseksi. Yhden näkemyksen mukaan tämä voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen ulottuvuus. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan henkilön kokemaa velvollisuutta työskennellä kyseissä organisaatioissa, affektiivisella sitoutumisella henkilön halua työskennellä kyseisessä organisaatioissa ja jatkuvalla sitoutumisella henkilön kokemaa kannattavuutta työskennellä kyseissä organisaatioissa. Toinen sitoutumisen jaottelu on viisiulotteinen. Siihen kuuluu affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen, työetiikka, uraan sitoutuminen ja kiinnittyminen työtehtäviin. Henkilöstön sitoutumista pidetään tärkeänä toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen, sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen takaamiseksi. (Viitala 2007, 90 - 91.)

Hyviä keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat hyvä johtaminen, hyvä henkilöstöpolitiikka, mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen, kiinnostava työ sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia (Viitala 2007, 92). Hyvää henkilöstöpolitiikkaa on muuan muassa kilpailukykyinen palkka tai työntekijän saamat kompensoivat muut edut ja hyödyt. Eräs työntekijä irtisanoutui henkilöstöpoliittisiin syihin liittyen päiväkirjan kirjoittamisen aikana. Painavin syy hänen irtisanoutumiseensa oli palkka, ja toisena syynä hän mainitsi uuden työpaikan joustavimmat työajat. Hänellä on lapsia, jotka ovat hänen luonaan joka toinen viikko. Uudessa työpaikassaan hän saa tehdä vähemmän vuoroja niillä viikoilla, joilla hänellä on lapset, ja enemmän niillä viikoilla, kun he eivät ole hänen luonaan. Hän kertoi viihtyneensä yrityksessämme muuten erittäin hyvin ja koki työilmapiirin ja kollegat viihtyvyyttä lisäävinä asioina. Hänen lisäksi lähes jokainen yrityksistä irtisanoutunut henkilö on maininnut syyksi palkkatason.

Rekrytoinnissa on sitouttamisen kannalta erittäin tärkeää luoda hakijoille realistiset odotukset ja tarjota valituille riittävä perehdytys. Yrityksissä ollaan kuitenkin melko varovaisia rekrytoinnin ja henkilöstötarpeen arvioinnin kanssa. Tähän vaikuttaa muun muassa henkilöstön vähentämisen koettu vaikeus markkinoiden muuttuessa. Epäonnistuneet rekrytoinnin tuovat yrityksille myös usein enemmän haittaa kuin hyötyä. Henkilön irtisanoutuessa tai hänet irtisanottaessa häneen kohdistuneet perehdytys- ja rekrytointikustannukset ylittävät hänen tuoman tuoton yritykselle. (Viitala 2007, 91 - 92.)

Päiväkirjan kirjoittamisen ajanjaksolle sattui myös monta tapausta, jossa rekrytoitu työntekijä ilmoitti päivää ennen työvuorojen alkua, ettei otakaan työpaikkaa vastaan. Tällaisissa tapauksissa on vaikea selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kyseiseen päätökseen. Jaksolle sattui myös muutama tapaus, jossa juuri rekrytoitu työntekijä tuli töihin, mutta päätti heti perehdytysvaiheessa, ettei halua jatkaa yrityksessä. Toinen tapaus oli toimipisteessä B, jossa työntekijä lähti kesken päivää käymään pankissa, eikä koskaan tullut takaisin. Hänen kohdallaan emme saaneet tietää syitä hänen päätöksen takana. Toimipisteessä A oli tapaus, jossa uusi työntekijä aloitti perehdytyksen poikkeuksellisesti valmisteluvuoroista. Hän kuitenkin päätti lopettaa heti ensimmäisen oman valmisteluvuoron jälkeen. Tähän päätökseen voi olla syynä

se, että valmisteluvuorot ovat melko raskaita. Opittavaa on todella paljon ja se voi olla ensimmäisenä opittava osa-alueena kokonaisuudessaan liian suuri.

#### 4 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli opinnäytetyöntekijän kehittyminen esimiehenä, työntekijänä sekä perehdyttäjänä. Minulle ei sattunut päiväkirjan kirjoittamisen ajalle juurikaan omia perehdytysvuoroja, joten se osuus tavoitteesta jäi oikeastaan saavuttamatta. Koen, että kehityin työntekijänä ja esimiehenä jo ainoastaan päivittäisen reflektoinnin tuloksena. Päivittäinen omien työtehtävien reflektointi pakotti ajattelemaan omaa työskentelyään. Usein työtilanteet menevät ohi nopeasti kiireen takia, eikä niihin välttämättä tule palattua enää työpäivän jälkeen. Reflektoinnin ansiosta, tapahtumiin tuli kuitenkin aina palattua, jolloin asiat oli mahdollista nähdä eri valossa ja ehtiä pohtimaan, miten olisi ollut paras toimia. Viikkoanalyysihin valitsin oman ammatillisen oppimisen kannalta mielenkiintoisia aiheita, jotka tukivat oman työskentelyn analysointia ja ammatillisen osaamisen kasvua.

Asetin tavoitteekseni myös kehitysehdotusten eteenpäin viemisen ja epäselvien asioiden selvittämisen. Reflektointi auttoi myös tässä tavoitteessa, sillä asiat unhotuvat usein kiireessä, kuten kirjoitin aikaisemmin tavoitteita asettaessani. Reflektoinnin ansiosta päivän aikana tulleet epäselvät asiat tai kehitysehdotukset palasivat mieleen, jolloin sain myös laitettua ne eteenpäin. Tämän perusteella koenkin, että jokaisen työpäivän päätteeksi olisi hyvä käydä mielessään päivän tapahtumat läpi, jotta asiat eivät unohdu.

Työn konkreettisimpana tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia yrityksessä hiljattain lanseerattuun perehdytyskokonaisuuteen. En ollut itse päässyt vielä käyttämään perehdytyskokonaisuutta käytännössä, enkä ollut perehtynyt siihen kovinkaan yksityiskohtaisesti. Päiväkirjan kirjoittamisen aikana olen perehtynyt perehdytyskokonaisuuteen perusteellisesti. Jo ensimmäisten viikkojen aikana huomasin olevani avuksi molempien toimipisteiden kouluttajille, koska kaikki perehdytyskokonaisuuden osat eivät olleet heille kovin tuttuja. Koen, että minulla on tällä hetkellä perehdytyskokonaisuudesta hyvä kokonaiskäsitys, vaikka en ole käytännössä päässyt itse perehdyttämään ketään alusta loppuun sen mukaan.

Perehdytyskokonaisuus ei ollut sellaisenaan toimiva jokaisessa toimipisteessä, sillä jokaisessa toimipisteessä on hieman erilainen vuororakenne. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisessa toimipisteessä kuhunkin työvuoroon kuuluu hieman eri työtehtävät. Tällä hetkellä perehdytyskokonaisuudessa on esimerkiksi valmistelukoulutusten osalta suunniteltu päiväkohtaisesti, mitä kunakin koulutuspäivänä pitäisi päästä harjoittelemaan. Kustakin koulutuspäivästä on myös oma taitotesti ja arviointilomake, joka sisältää päivän aikana läpikäytyt asiat. Tämä ei kuitenkaan toimi, sillä koulutukset on suunniteltu yhden suurimman toimipisteen vuororakenteen mukaisesti. Ratkaisuni tähän ongelmaan oli se, että päiväkohtaisten suunnitelmien sijasta otettaisiin käyttöön yksi arviointilomakepohja ja yksi taitotestipohja, jotka sisältävät kaikki

valmistelukoulutusten aikana läpikäytävät asiat. Koulutuspäivinä harjoiteltaisiin kaikkia kyseiseen työvuoroon kuuluvia osioita ja ne kohdat arvioitaisiin myös arviointilomakkeesta ja niistä teetetäisiin taitotestit. Osiot, jotka eivät kyseiseen koulutuspäivään kuulu, jätettäisiin arvioimatta. Näin jokainen koulutettava osa-alue tulisi arvioitua ja testattua. Kouluttajan ei myöskään tarvitsisi miettiä, minkä koulutuspäivän arviointi- ja testilomaketta hän käyttää kunakin koulutuspäivänä. Tämä olisi myös pitkällä tähtäimellä hyvä toimintatapa, sillä vuororakenteet voivat muuttua. Varsinkin pienemmissä toimipisteissä, joissa vuororakenteet muuttuvat hyvinkin paljon myynnin vaihtelun mukaan.

Perehdytyskokonaisuuden mukaan ennen varsinaisia keittiökoulutuksia koulutettavalla on vetarikoulutuksia, jotka sisältävät annosten valmistusta. Molemmista toimipisteissä, joissa työskentelen, keittiövuoroissa tulee muitakin uusia osaamiskokonaisuuksia, joita ei ole aiemmissa vuoroissa vielä ollut. Toimipisteessä A uutena osaamiskokonaisuutena tulee tilausten teko ja toimipisteessä B suolaisten valmistus. Nämä ovat kokonaisuuksia, joita pitää päästä harjoittelemaan ennen varsinaisia keittiökoulutuksia. Tästä syystä esitin kehitysehdotuksissani myös ehdotukset molempien toimipisteiden vetarikoulutusten sisällöstä sekä koulutettavan ja kouluttajan vuorojen alkamis- ja päättymisajasta.

Edellä mainittujen kehitysehdotusten lisäksi esitin muutamia pienempiä ehdotuksia lähinnä seurantataulukon ja sen käyttöön liittyen. Kehitysehdotusten esittämistilanteessa kävi imi, että jotkin ehdottamani seikat olivat jo otettu käyttöön, mutta perehdytyskokonaisuuden ohje-osiota ei ole päivitetty ajan tasalle muutosten jälkeen. Perehdytyskokonaisuudessa ei oltu myöskään huomioitu kouluttajalle lisäaikaa kaikkien vuorojen loppuun arviontien koneelle viemistä varten. Työvuorosuunnittelijat laativat työvuorot perehdytyskokonaisuuden ohjeiden mukaan. Jos lisäaikaa ei ole mainittu siellä, ei sitä myöskään tule työvuoroihin. Tästä syystä toimipisteessä A oli jäänyt erään työntekijän arvioinnit viikon ajalta viemättä koneelle. Kouluttajalle ei oltu laitettu lisäaikaa arvioinneille ja hän ei pystynyt jäämään ylitöihin kyseisinä päivinä, joten työt jäi tekemättä.

Huomioni perehdytyskokonaisuuden epäkohdista eivät tulleet kenellekään uutena tietona, mutta tavoitteenani olikin lähinnä koota muutosta vaativat kohdat ja esittää niihin käytännössä toimivia ehdotuksia. Työelämäneustajalta sain palautetta, että esiin tuomani kehitysehdotukset olivat hyviä ja perehdytyskokonaisuutta tullaan päivittämään niiden pohjalta. Lisäksi hän sanoi, että voimme toimia jo ehdotusteni mukaisesti toimipisteissä A ja B.

## Lähteet

## Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Alma Talent.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Kauppakamari.

Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Lampi, R, Laurila, A & Pekkala, M.L. 2006. Ruokapalvelut Työnä. 1.-3. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rosendahl, M. 1994. Oikean jalostusasteen merkitys ravintolan kannattavuudelle. Helsinki: Haaga Instituutin Ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.

## Sähköiset

Allergia- ja astmaliitto 2019. Ruoka ja juoma. Viitattu 10.3.2019.

<https://www.allergia.fi/allergia/apua-ja-ohjeita-allergiaan/ruoka-ja-juoma/>

Aro, A. 2018. Luvassa lämpenevää työilmapiiriä. Viitattu 24.3.2019.

<https://studio.kauppalehti.fi/terveystalo-menestysta-hyvinvoinnilla/tuottavampaa-tyota-luvassa-lampenevaa-tyoilmapiiria>

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten Johtaminen. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017/?coll=6> Viitattu 5.4.2019.

Kahvilat & Yhteystiedot. 2019. Kulmakonditoria. <https://kulmakonditoria.fi/kahvilat-ja-yhteystiedot.html> Viitattu 5.12.2019

Keliakialiitto 2019. Mikä keliakia? Viitattu 10.3.2019.

<http://www.keliakialiitto.fi/keliakia/keliakia-sairautena/>

Käsintehtyjä makuja vuodesta 1996. 2019. Kulmakonditoria.

<https://kulmakonditoria.fi/k%C3%A4sin-tehtyj%C3%A4-makuja.html> Viitattu 5.12.2019

Laskentatoimi -Hävikit. 2007. Tampereen kaupunki/Tampereen ammattiopisto. Viitattu 3.3.2019. [http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/resurssit\\_aineet\\_havikit.html](http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/resurssit_aineet_havikit.html)

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.3.2019.

[https://www.mamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14249\\_1473-URNISBN9786515883148.pdf](https://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14249_1473-URNISBN9786515883148.pdf)

Toiminnanohjausjärjestelmä. 2019. Logistiikan maailma.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/> Viitattu 14.4.2019

Työterveyslaitos. 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Viitattu 8.2.2019.

<https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

TJS opintokeskus. 2009. Perehdyttämisen monet osapuolet. Viitattu 7.2.2019.

[https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen\\_toimivat\\_kaytannot\\_nettiesite2.pdf](https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettiesite2.pdf)

Vegaaniliitto 2019. Mitä on vegaanien ruoka? Viitattu 10.3.2019.

<http://www.vegaaniliitto.fi/www/fi/arki/mita-on-vegaaninen-ruoka>

Kuviot

Kuvio 1 Sidosryhmät ..... 9